

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

TAMIRES THOMÉ MOREIRA

**IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO EM UMA INDÚSTRIA DO
SETOR QUÍMICO LOCALIZADA NA CIDADE DE IÇARA/SC**

CRICIÚMA

2015

TAMIRES THOMÉ MOREIRA

**IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO EM UMA INDÚSTRIA DO
SETOR QUÍMICO LOCALIZADA NA CIDADE DE IÇARA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

CRICIÚMA, 03 DE JULHO DE 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Débora Volpato – Especialista – Orientador - (UNESC)

Prof^a. Jucelia Da Silva Abel – Mestre - (UNESC)

Prof. Evaldo Lourenço de Lima - Especialista - (UNESC)

TAMIRES THOMÉ MOREIRA

**IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO EM UMA INDÚSTRIA DO
SETOR QUÍMICO LOCALIZADA NA CIDADE DE IÇARA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

CRICIÚMA, 03 DE JULHO DE 2015

DEDICATÓRIA

Á Deus, por tornar meu fardo mais leve diariamente, aos meus pais e meu irmão que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, me ajudando e apoiando sempre para realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre ao meu lado e me dar forças ao longo de minha trajetória acadêmica e profissional. Sem Ele, minhas forças não seriam as mesmas para alcançar meus objetivos, que se resume em o término de minha graduação, depois de muito trabalho e dedicação depositados.

Aos meus pais, Jair Moreira e Marisa Thomé Moreira, que sempre me incentivaram a ter metas e objetivos na vida, e alcançá-los sem hesitar, tornando minha caminhada mais prazerosa. Agradeço ao meu irmão, Thalles Thomé Moreira, pelo companheirismo e pela garra que tem demonstrado, me proporcionando mais ânimo e dedicação. Ao meu bebê, que tem sido o motivo e o sentido de tudo que eu venho fazendo, quando você chegar ao mundo vou te dar muito orgulho filho. Agradeço também a família Moreira, que se fazem presente sempre e em todas minhas conquistas estão me aplaudindo. Agradeço a paciência, ao carinho, ao amor e atenção que todos têm comigo, em todos os momentos difíceis, em todos esses anos de faculdade, apoiando-me sempre e acreditando no meu potencial. Isso tem me fortalecido e fazendo-me a acreditar em mim mesma, essa caminhada sem a participação de vocês não seria possível.

Minha gratidão a minha orientadora, Débora Volpato, professora que ganhou minha admiração por sua paciência, dedicação e inteligência. Pessoa que me ajudou em todos os momentos, no pouco tempo que tivemos, para que este estudo fosse válido e real, contribuindo com suas sábias ideias e métodos para atingir o objetivo.

Por fim, gostaria de agradecer a direção da empresa Farben, que prontamente me acolheu como parte da família, e tem me auxiliado de forma significativa para conclusão desse curso, que acreditou e acatou às minhas necessidades, disponibilizando toda informação para viabilização dessa pesquisa, em especial ao professor André Topanotti e equipe do setor de Recursos Humanos, pelo companheirismo e auxílio nesses anos de trabalho.

RESUMO

MOREIRA, Tamires. **Identificação das principais causas do absenteísmo em uma indústria do setor químico localizada na cidade de Içara**. 2015. 81 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Para tornar mais didática a forma de lidar com o absenteísmo, o estudo conta com dados referentes ao caso de uma indústria de produtos químicos localizada na cidade de Içara (SC), que disponibilizou o processo e o planejamento do tratamento do absenteísmo. O absenteísmo tem sido motivo de preocupação na organização, pois tem trazido insatisfação aos colaboradores que não se abstém do trabalho e precisam realizar horas extras para suprir a necessidade do processo produtivo, e do setor de Recursos Humanos pelos altos índices mensais, sem saber o motivo destas ocorrências em grande escala. Tendo em vista que os índices de absenteísmo podem implicar expressivamente nos resultados organizacionais, o presente estudo tem como objetivo identificar quais os setores em que o índice de absenteísmo é maior e quais os principais motivos causados na organização. A análise foi realizada por meio dos relatórios gerados mensalmente pelo setor de recursos humanos e analisado em reuniões gerenciais mensais. Neste sentido, o absenteísmo tomou relevância e foi analisado por diversos fatores presentes que são responsáveis por prejudicar o ambiente de trabalho, a produtividade e a lucratividade da empresa. O método é o estudo de caso, uma vez que houve uma investigação de relatórios prestados pela empresa, no qual estão destacados os fatores analisados como benefícios, horário de trabalho, ambiente, liderança e valorização como impactantes que geram o absenteísmo. A análise afirma que se podem trabalhar os aspectos impactantes de maneira a minimizar os que geram o absenteísmo na empresa pesquisada. Diante destes fatores, este importante indicador de recursos humanos reforça a importância de seu controle e apresentam informações acerca do diagnóstico, planejamento e o tratamento deste na empresa. O resultado da pesquisa se deu através de análise de todos os relatórios gerados no ano de 2014, e o setor produtivo obteve os maiores índices.

Palavras-chave: Absenteísmo. Produtividade. Diagnóstico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Índice de Absenteísmo 1	32
Figura 2 – Índice de Absenteísmo 2.....	33
Figura 3 – Mês x Índice de Absenteísmo	40
Figura 4 – Índice de Absenteísmo Janeiro	42
Figura 5 – Índice de Absenteísmo Fevereiro.....	43
Figura 6 – Índice de Absenteísmo Março.....	44
Figura 7 – Índice de Absenteísmo Abril.....	45
Figura 8 – Índice de Absenteísmo Maio	46
Figura 9 – Índice de Absenteísmo Junho	47
Figura 10 – Índice de Absenteísmo Julho	48
Figura 11 – Índice de Absenteísmo Agosto.....	49
Figura 12 – Índice de Absenteísmo Setembro	50
Figura 13 – Índice de Absenteísmo Outubro	51
Figura 14 – Índice de Absenteísmo Novembro	52
Figura 15 – Índice de Absenteísmo Dezembro	53
Figura 16 – Maiores Índices – Mês x Setor	54
Figura 17 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Suprimentos.....	55
Figura 18 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Planejamento e Controle de Produção	56
Figura 19 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Dispersão/Completagem.....	57
Figura 20 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Cor	58
Figura 21 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Controle de Qualidade	58
Figura 22 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Enlatamento.....	59
Figura 23 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Empacotamento	60

Figura 24 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Lavação	60
Figura 25 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Manutenção	61
Figura 26 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Segurança do Trabalho	62
Figura 27 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Fábrica de Resinas ...	62
Figura 28 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Moagem	63
Figura 29 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Laboratório de Desenvolvimento.....	64
Figura 30 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Laboratório de Resinas	64
Figura 31 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Laboratório de Controle de Qualidade de Resinas	65
Figura 32 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Comercial	66
Figura 33 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Exportação	66
Figura 34 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Logística.....	67
Figura 35 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Financeiro	68
Figura 36 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Contabilidade	68
Figura 37 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Gestão da Qualidade	69
Figura 38 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Recursos Humanos...	70
Figura 39 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Tecnologia da Informação	70
Figura 40 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Serviços Gerais.....	71
Figura 41 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Meio Ambiente	72
Figura 42 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Controladoria	72
Figura 43 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Controle de Tanques.	73
Figura 44 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Portaria/Recepção	74
Figura 45 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Custos.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Salários.....	23
Quadro 2 – Exemplo de Métodos de Incidentes Críticos	27
Quadro 3 – Exemplo de Métodos de Escolha Forçada	29
Quadro 4 – Mês x Índice de Absenteísmo x Quantidade de Colaboradores.....	41
Quadro 5 – Setores x Número Aproximado de Colaboradores	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 RECURSOS HUMANOS	16
2.1.1 Administração de Recursos Humanos	17
2.1.2 Cultura Organizacional	18
2.1.3 Motivação e Clima Organizacional	20
2.1.4 Benefícios e Remunerações	21
2.1.4.1 Benefícios Compulsórios	21
2.1.4.2 Benefícios Espontâneos	22
2.1.5 Comportamento Organizacional	23
2.1.5.1 Interesse Mútuo	24
2.2 LIDERANÇA	25
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
2.3.1 Métodos de Avaliações de Desempenho	26
2.3.1.1 Método de Escalas Gráficas	26
2.3.1.2 Método de Incidentes Críticos	27
2.3.1.3 Método Comparativo	28
2.3.1.4 Método de Escolha Forçada	28
2.3.1.5 Método 360 Graus	29
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
2.4.1 Saúde e Segurança no Trabalho	30
2.4.2 Condições no Ambiente de Trabalho	31
2.5 ABSENTEÍSMO	32
2.6 ROTATIVIDADE	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO	38

3.3 COLETA DE DADOS	38
4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA	39
4.1 ABSENTEÍSMO MENSAL.....	39
4.2 ABSENTEÍSMO – MÊS X SETOR	41
4.3 MAIORES ÍNDICES DE ABSENTEÍSMO – MÊS X SETOR	54
4.4 MOTIVOS E PERCENTUAL DO ABSENTEÍSMO POR SETOR	54
4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS	75
4.6 ANÁLISE GERAL DE RESULTADOS	76
5 CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

A indústria química, também denominada atividade industrial, passou a existir após o século XIX. A descoberta de novos produtos e materiais através de testes feitos em laboratórios para produção industrial foi a origem do grande desenvolvimento e sucesso da indústria química no Brasil (WONGTSCHOWSKI, 1999).

A indústria química então passou a ser utilizada em maior proporção face à produção industrial de vários bens de consumo. À medida que a revolução industrial avançava, os produtos naturais deixaram de ser suficientes e surgiram, então, novos processos industriais para a confecção de matérias primas. Nos últimos anos, o avanço da indústria química em Santa Catarina também foi significativo.

Este modelo de indústria tem sido estratégico, pois traz contribuição às demais atividades econômicas e ao consumo. São encontrados produtos oriundos das indústrias químicas na mineração, na agricultura, nos transportes, na extração de petróleo, na indústria e em grande parte das embalagens que são utilizadas (SOUTO, 1980).

Dentro deste cenário, foi escolhida a empresa Farben como objeto de estudo, uma indústria química localizada no município de Içara (SC). Seu mercado é a proteção e embelezamento de superfícies. O parque-matriz de Içara possui 12000m² e conta com aproximadamente 367 colaboradores. A empresa foi idealizada a partir de reunião dos Srs. Michelluzi, Haro e Broch que procuraram o Sr. Jayme Zanatta para propor a instalação de uma fábrica de tintas na região.

Desta reunião surgiu a Farben, uma palavra alemã que significa 'cores'. O avanço da empresa se deu devido aos investimentos constantes em pesquisas laboratoriais, equipamentos e sua estratégia competitiva. Fundada em 1993, entre outras ações, a empresa desenvolve e produz tintas e vernizes para os setores: automotivo, industrial e imobiliário, exportando para vários países. Atualmente está entre as principais empresas do segmento de tintas e vernizes do Brasil e se constitui em uma empresa sólida em seu segmento, fazendo parte do Grupo Zanatta.

Dentro deste contexto, o absenteísmo, existente em todas as organizações, é o termo utilizado em caso de faltas ou ausências do empregado ao

local de trabalho, sejam justificadas ou não. Esse ausentismo é a soma de todo o tempo em que o empregado não compareceu a empresa por algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2002).

O absenteísmo é dado no momento em que os colaboradores sentem-se desvalorizados, recebem pouco reconhecimento no cargo atual, muitas vezes ocasionando conflitos com a chefia e colegas de trabalho. Como consequência, adoecem e recorrem ao atestado médico ou procuram novas oportunidades, novos ares, influenciando também no absenteísmo (DAVIS, 1992)

Trata-se de um problema encontrado em muitas organizações. Com isso, as empresas estão cada vez mais exigentes com relação ao seu grupo de colaboradores. Porém, a falta de mão de obra acaba impactando diretamente nesse ponto, e o reflexo é recrutar, e posteriormente, tem-se maior facilidade em rescindir os contratos de trabalho.

Em alguns casos, o absenteísmo nem sempre está ligado diretamente ao empregado, mas à organização, falta de liderança, falta de motivação, condições desagradáveis, entre outras. Algumas das causas que podem ser citadas como principais, são os atestados, sejam eles por doenças efetivamente comprovadas ou não comprovadas. Também existem os atrasos involuntários, transporte, baixa motivação, e algumas atitudes da organização em que o colaborador não aprova no dia a dia (CHIAVENATO, 2002).

Os atrasos, que ocorrem quando o colaborador demonstra sua insatisfação no trabalho e não faz o horário estipulado, também pode ser conhecido como absenteísmo de curta duração. Embora possa haver alguma justificativa para os atrasos, o padrão de atrasos frequentes é um sintoma de atitudes negativas que requer muita atenção e influencia fortemente no absenteísmo (DAVIS, 1992).

O principal ativo de uma empresa é a sua força de trabalho. Mediante esta situação, é necessário um clima organizacional adequado para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa e diminuir, conseqüentemente, os índices de absenteísmo.

O simples aumento de salários, planos de cargos e promoções não rendem mais o efeito desejado pelas empresas caso os colaboradores não sintam a sua importância no processo. Por isso a importância de identificar as causas do absenteísmo dentro da organização (DUTRA, 2009).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa em estudo atua no segmento químico e está no mercado há 23 anos. Seu foco é a venda de tintas e vernizes através de representantes comerciais, e assistência técnica em todas as regiões do Brasil. Desde o início de sua atuação, a direção juntamente com a equipe de Recursos Humanos (RH) tem percebido índices elevados de absenteísmo e não tem identificado a causa desse problema. Dessa forma, não há como mensurar os impactos que o absenteísmo tem trazido para a empresa.

Por ser um fator problemático, que acaba influenciando tanto na rotatividade quanto no clima organizacional, a direção tem se preocupado com isso. Diante dessa situação, considerando que a empresa vem perdendo colaboradores, e esse fator tem refletido também na produção, é necessário responder a questão principal da pesquisa: **Quais as principais causas do absenteísmo em uma indústria do setor químico?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as principais causas do absenteísmo em uma indústria do setor químico localizada na cidade de Içara/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar os relatórios de absenteísmo dos últimos 12 meses;
- b) Verificar os setores com maior índice de absenteísmo;
- c) Apontar horas faltas e principais motivos do absenteísmo;
- d) Propor melhorias para diminuição dos índices.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo analisar as principais causas que o absenteísmo tem trazido para uma indústria química localizada na cidade de

Içara/SC. É de extrema importância que esse objetivo seja atingido para entender quais os motivos têm causado os índices em questão.

A justificativa da pesquisa se dá pelo motivo de a empresa ainda não ter um estudo sobre as causas do absenteísmo, por isso, não tem fontes para sugerir e implantar melhorias.

Esse estudo é relevante para a empresa, para a pesquisadora e a Universidade. Para a empresa, pois contribuirá para melhor compreensão do assunto e terá um parâmetro para analisar e aprofundar as principais causas e os impactos que o mesmo tem trazido, e assim, identificar quais melhorias poderão ser feitas, em quais áreas, e buscar diminuir ou até zerar esse índice. Para a pesquisadora, pois através do trabalho, terá maior conhecimento sobre o assunto e poderá propor melhorias para empresa. Para a Universidade, pois este assunto até então foi pouco explorado e poderá ser utilizado como fonte de pesquisas e referência para outros acadêmicos futuramente, e também, para empresas da área química.

Tendo em vista o alto índice de absenteísmo mensal na empresa, a necessidade dos gestores em mensurar esses números, e o real impacto que o absenteísmo tem trazido para a organização, esse assunto tornou-se pauta de reuniões frequentemente.

Como esse trabalho de pesquisa trata-se de um problema atual da empresa, e a empresa ainda não teve a oportunidade de realizar um estudo sobre o assunto em questão, e a pesquisadora se disponibilizou a realizar o trabalho de acordo com o cronograma do curso, atualmente trabalha no setor pessoal da empresa, e por esse motivo terá acesso às informações necessárias do assunto em questão. Portanto, este trabalho se torna viável, pois é o momento oportuno para propor melhorias na empresa em estudo por meio da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da fundamentação teórica é apresentar os conceitos teóricos, com tópicos relacionados ao tema em estudo, desenvolvendo sua sustentação, conforme será visto a seguir.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Vive-se em um processo de transição da cultura do trabalho em que o homem continua sendo exigido, com menos intensidade do ponto de vista da força, e maior intensidade na sua inteligência emocional. Para Cascio (2008, p. 22), “os indicadores de RH são dados e estudos levantados e realizados com o intuito de identificar qual é o desempenho da empresa e de seus colaboradores”. É importante ressaltar que não existem modelos de indicadores de RH pré-definidos, o que faz com que as estratégias de análise sejam diferenciadas (DUTRA, 2009).

Para Ulrich (2007, p. 34) “o setor de Recursos Humanos necessita entender sobre melhoria contínua”. Ainda de acordo com Ulrich (2007), para entender se a empresa está alcançando seus resultados, é preciso que o RH desenvolva parâmetros, no qual seja capaz de identificar o desempenho de seus colaboradores e a relação entre eles e a empresa: trata-se dos indicadores de Recursos Humanos.

Em um mundo empresarial caracterizado pela exploração da inovação tecnológica, pela globalização dos mercados, pela forte competição, pela intensa desregulamentação dos negócios e pelas mudanças políticas e culturais, as empresas precisam ser cada vez mais ágeis e eficazes. As áreas de recursos humanos, gestão de custos, marketing e comércio exterior deixaram de ser um mero departamento para se tornarem os personagens principais de transformação dentro de uma empresa (ULRICH, 2007).

Há pouco tempo, as empresas atuavam de maneira mecanicista, onde a visão do colaborador prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente, os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores (CASCIO, 2008).

A gestão por indicadores permite aos colaboradores e aos gestores conhecer os resultados gerados por suas ações e possibilitando avaliar como se

está saindo e integrar o processo com os diversos níveis organizacionais. A evolução organizacional repensa, a todo o momento, as suas necessidades e a mudança, que precisa estar sustentada em medições que apresentem aos gestores melhores ações para melhorar as estatísticas. Neste sentido, o gerenciamento dos indicadores exerce grande impacto nas decisões das empresas (ULRICH, 2007).

O impacto das mudanças do mundo atual pode levar a um quadro de determinados processos de trabalho e aos níveis de absenteísmo observados nas empresas. Portanto, o maior desafio na atualidade, para qualquer profissional da área de Recursos Humanos de uma empresa, é a de quantificar de maneira mais adequada a aplicação e utilização de indicadores de RH. A utilização dessas informações é essencial para todos os resultados do investimento das empresas e políticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2009).

A empresa precisa definir seus objetivos de desempenho como a qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo e sustentabilidade. A definição desses objetivos leva ao desenvolvimento de um conjunto consistente de operações de produção, e de desenvolvimento de peças, que resultem em satisfação para o consumidor. O setor de gestão de pessoas tem grande responsabilidade na formação do profissional que a empresa procura, objetivando o desenvolvimento, crescimento e obtenção de lucro (CARVALHO, 1996).

Se a empresa perde sua cultura, segundo Carvalho (1996, p. 97) “ela está deixando de ter uma identidade, ficando sem seu diferencial, que é um fator importante no mercado atual”. Se a organização não tem um diferencial, não tem uma essência perante os clientes e colaboradores, sendo que, para estes, não há o desejo de querer trabalhar na empresa, nem significado para tal (CARVALHO, 1996).

2.1.1 Administração de Recursos Humanos

A administração Recursos Humanos vem sendo chamada de Gestão de Pessoas nas empresas, pois a administração está sempre sendo levada para o mesmo lado dos assuntos financeiros ou de recursos materiais. Para Dutra (2009, p. 86) “as ações realizadas pela administração de Recursos Humanos, é importante para a empresa, pois assegura o funcionamento de qualquer departamento”. Isso se dá pela preocupação em motivar, realizar treinamentos e contratações para que o

processo dentro da empresa seja contínuo. Os lucros da empresa e o sucesso da organização dependem muito do trabalho exercido pelas áreas de administração de RH.

A administração de recursos humanos surgiu através da necessidade de contabilizar todo processo que tem influência sobre a remuneração dos trabalhadores, ou seja, faltas, atrasos e horas trabalhadas ou extras, para efeito de descontos ou pagamento a maior. Esse método continua sendo utilizado atualmente (MARRAS, 2004).

Ainda segundo Marras (2004, p. 21) “no início do século XIX o cargo de chefe de pessoal só era ocupado por alguém que fosse inflexível”. Trata-se de um seguidor de leis e que não tivesse problemas na hora de rescindir um contrato, que fosse frio o suficiente para desempenhar tal função.

Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal ‘informar’ eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Era uma função geralmente vista pelos empregados como ‘de confiança’ do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa (MARRAS, 2004, p. 22).

A administração de recursos humanos surgiu através da necessidade de mão de obra especializada em pessoas, para acompanhar o crescimento e complexidade dos trabalhos desenvolvidos dentro do setor de Recursos Humanos. Administrar toda e qualquer situação que envolva os colaboradores, atualizando-se as mudanças da lei, benefícios, carga horária laboral, contatos sindicais, é da alçada do administrador de recursos humanos (MARRAS, 2004).

A área de Recursos Humanos apresenta uma característica de não apenas tratar da estratégia da empresa quanto ao envolvimento das pessoas. Ela mantém a motivação dos colaboradores, com políticas que melhorem a vida dos mesmos. Suas ações visam o planejamento empresarial e a visualização da necessidade de se alterar a direção da empresa, em função de mudanças estruturais. Então, surgiu o planejamento estratégico, com gestores visualizando que a abordagem estratégica deveria ter uma abrangência maior nas empresas (MACEDO, 2007).

2.1.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional de uma empresa é formada por alguns componentes que identificam a organização, sendo eles: valores, ritos, mitos e tabus. Esses aspectos são considerados essenciais para identificação da empresa. Os valores são as crenças e conceitos que a empresa constitui como padrão de comportamento, reconhecimento da imagem, quais são as prioridades e caminhos que a empresa pretende seguir em busca de objetivos para o seu desenvolvimento (MARRAS, 2004).

Ainda de acordo com Marras (2004), os ritos são os valores da empresa praticados no dia a dia com o intuito de tornar a cultura reconhecida e apreciada pelos seus clientes internos. Sendo assim, a empresa busca contemplar seus colaboradores com celebrações em datas comemorativas, sejam elas: aniversários, casamentos, formaturas, etc. São formas de reconhecimento e de respeito com seu grupo de colaboradores.

Toda organização possui uma cultura própria que identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes – seu way of life -, suas crenças e seus valores. É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam (MARRAS, 2004, p. 22).

Os mitos são a forma como a empresa é identificada e reconhecida por seu grupo de seguidores, sejam eles clientes externos e internos e fornecedores. É a forma de a empresa manter seus valores históricos, sua marca, e reforçar crenças (MARRAS, 2004).

Os comportamentos e atitudes que a organização transmite aos seus grupos são os conhecidos: tabus, que podem ser identificados através de proibições, por exemplo. Questões raciais, opção por somente um tipo de sexo dentro da organização e questões religiosas, entre outros (MARRAS, 2004).

A cultura organizacional varia de organização para organização, sempre solidificado e sendo aperfeiçoada. A cultura organizacional pode ser a mesma durante toda a vida da organização, ou também, poderá mudar de acordo com o grupo onde está inserida ou sua localização (DAVIS, 1992).

Um ambiente favorável dentro da empresa será um fator positivo a fim de compatibilizá-la com o bom desempenho. Para Carvalho (1997, p. 134) “as culturas organizacionais devem apresentar valores comungados por todos”. Ela deve tender a tornar a empresa mais gerenciável com líderes formados naturalmente, de acordo com a necessidade (CARVALHO, 1997).

Portanto, a cultura organizacional e suas características afetam o desenvolvimento de líderes, que por consequência afetam o desempenho organizacional (CARVALHO, 1997).

2.1.3 Motivação e Clima Organizacional

Um colaborador motivado tende a motivar uma equipe toda. A satisfação pessoal dentro de um ambiente de trabalho é viral, transforma e desenvolve melhores profissionais. A desmotivação dentro do ambiente de trabalho sempre existiu, porém, a preocupação das organizações em trazer tecnologia e desenvolver produtos de qualidade e competitivos em máquinas que superam a expectativa do trabalho humano e manual tem sido prioridade nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

Os colaboradores acabam demonstrando insatisfação no dia a dia quanto a sua valorização, porém, essa insatisfação só torna-se destaque quando as metas não estão sendo atingidas com facilidade e o sucesso da organização diminui (BERGAMINI, 1997).

Os recursos humanos têm influenciado diretamente na qualidade de mão de obra. No momento da contratação são oferecidas melhores condições aos candidatos para ganhar sua confiança, a fim de manter uma equipe eficaz e satisfeita, oferecendo benefícios atraentes e identificando em cada colaborador seu lado criativo e tornando-o inovador (BERGAMINI, 1997).

A motivação cobra grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1997, p.26).

Bergamini (1997, p. 89) ainda comenta que “a satisfação é uma ação do colaborador perante seu trabalho e envolve as atividades desempenhadas, a interação entre colegas e superiores.” Seguir regras, normas e políticas organizacionais, é a melhor maneira de se chegar ao objetivo e manter a cultura organizacional das empresas (BERGAMINI, 1997).

Assim, a empresa melhora a motivação de seus colaboradores com medidas como a modernização de seu espaço físico e adoção de um modelo de meritocracia para seus colaboradores (BERGAMINI, 1997).

A motivação e o clima geram impactos positivos dentro da organização. A atenção especial aos colaboradores é de extrema importância, a participação da liderança no processo de crescimento e desenvolvimento do grupo ajuda a manter o clima positivo e motiva para uma melhor ação (CHIAVENATO, 1999).

2.1.4 Benefícios e Remunerações

Benefício é todo programa ou plano que a organização oferece aos seus colaboradores como complemento a remuneração mensal, o salário. A somatória do salário e benefícios disponibilizados pela empresa compõe a remuneração total do colaborador (SOUTO, 1980).

Existem dois tipos de benefícios que as empresas podem oferecer aos seus empregados: o benefício compulsório e o benefício espontâneo. Cada um deles torna-se a marca da empresa para com seus colaboradores. Para tornar-se justo, o benefício deve ser igual para todos os colaboradores, independente de setor, função ou tempo de empresa, considera-se benefício todo programa que reflete positivamente (MARRAS, 2004).

2.1.4.1 Benefícios Compulsórios

Segundo Marras (2004, p. 78) “é conhecido por benefício compulsório, todo benefício que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores de acordo com o que é regulamentado por leis”. Essas leis, normas legais ou convenções coletivas de trabalho realizadas juntamente com o sindicato da categoria. Por exemplo: auxílio doença, 13º salário, salário família, férias, salário maternidade, etc (MARRAS, 2004).

De acordo com Dutra (2009, p. 83) “os benefícios compulsórios são aqueles em que a empresa concede aos seus colaboradores, em atendimento às exigências da lei, mas o INSS devolve em valores compensados, como outras vantagens”. A eficiência dessa política, em relação ao financiamento mais amplo de expansões de benefícios, será em grande parte função da valorização do benefício compulsório. Essa valorização reflete-se na transferência do custo do benefício para os rendimentos do trabalhador (DUTRA, 2009).

2.1.4.2 Benefícios Espontâneos

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores por vontade própria, atendendo a necessidade do empregado, e também para tornar-se atraente e competitiva no mercado (MARRAS, 2004). Ainda de acordo com Marras (2004, p. 24), encontram-se enquadrados como benefícios espontâneos, os seguintes:

- ✓ Restaurante na empresa;
- ✓ Seguro de Vida;
- ✓ Assistência Médica;
- ✓ Transportes;
- ✓ Assistência Odontológica, etc.

Cada empresa deve elaborar o seu pacote de benefícios atendendo aspectos legais e estratégicos. O importante é definir as necessidades dos colaboradores, pois o conceito é que os colaboradores são essencialmente vitais para a transformação e evolução nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (2002, p. 89) “os benefícios espontâneos são os que a organização proporciona espontaneamente, já que não são exigidos por lei”. O objetivo desta espontaneidade é atender as necessidades dos colaboradores e também visa tornar o perfil da remuneração atraente perante o mercado competitivo. A empresa oferece aos seus colaboradores vários tipos de benefício de maneira voluntária, com o objetivo de reter talentos ou de tornar o perfil da remuneração mais atraente e competitiva no mercado de trabalho.

2.1.4.3 Remunerações

O sistema de remuneração é composto pelo salário que o colaborador recebe mensalmente e também por todo e qualquer o benefício que a empresa dispõe (MARRAS, 2004).

[...] Salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, como, por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões etc. (MARRAS, 2004, p. 92).

A formação de remuneração pode ser explicada através de uma equação simples, sendo: $R = St + B$; Onde: R = Remuneração; St = Salário total (nominal + todas verbas de crédito) e B = Benefícios (MARRAS, 2004).

O termo salário pode ser definido de diversas maneiras, entre elas, podem-se mencionar:

Quadro 1 – Definições de Salários

TIPO DE SALÁRIO	DEFINIÇÕES
1 - Salário Nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2 - Salário Efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc).
3 - Salário Complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc).
4 - Salário Profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médico, engenheiros).
5 - Salário Relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6 - Salário Absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: Marras (2005, p.92)

O conceito de remuneração, segundo o dicionário Aurélio (século XXI), significa recompensa, prêmio, gratificação, salário (DAVIS, 1992). A remuneração é o ato de recompensar por um serviço prestado por alguém. O salário em troca de trabalho caracteriza um fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aumento da competitividade (ULRICH, 2007).

2.1.5 Comportamento Organizacional

Segundo Bergamini (1997), a forma de atrair os colaboradores através de recompensas externas tem grandes chances de fazer com o que o desempenho do grupo de colaboradores seja satisfatório para a organização. Logo quando a empresa premia o colaborador por seu comportamento desejável e aceitável, é uma forma de feedback, fazendo com que esse tipo comportamental ocorra novamente.

De acordo com Macedo (2007, p. 96) “o comportamento ético organizacional vem sendo muito requisitado nas empresas, por questões de confiança e respeito”. Este comportamento é uma grande necessidade para crescimento da empresa e também pessoal, pois tal atitude relaciona a questão da

responsabilidade social, muito debatida e presente na sociedade, a fim de evitar conflitos pessoais que possam atrapalhar o bom andamento da vida da pessoa e também da empresa.

Em gestão de pessoas, essas ações farão com que as pessoas se tornem parceiros da empresa e não apenas funcionários, conduzindo a empresa ao sucesso, criando laços pessoais, tornando ativa na instituição e até mesmo na sociedade, dando um novo sentido ao trabalho. Os paradigmas nos tempos atuais estão sendo quebrados com uma maior facilidade, pois a globalização não permite que velhos hábitos ou pensamentos permeiem no ambiente de trabalho muito tempo. Portanto, o gestor de Recursos Humanos é quem deve instalar novos estilos nas empresas (SOUTO, 1980).

2.1.5.1 Interesse Mútuo

O interesse mútuo é a afirmação de que assim como as organizações precisam das pessoas, as pessoas precisam das organizações. As organizações são mantidas através desse interesse com seus participantes. Para Macedo (2007, p. 50) “colocar os colaboradores em primeiro lugar é uma forma de motivar o grupo”. Esse fator influencia no interesse entre a organização e seus colaboradores, faz com que o desenvolvimento de mão de obra dentro do local de trabalho seja feito de forma positiva e vantajosa, refletindo em uma produção de qualidade e na melhor qualidade de vida da equipe (MACEDO, 2007).

A questão do interesse mútuo possui enorme relevância para o desenvolvimento do comportamento organizacional, eficiência das empresas e desenvolvimento mútuo e para maior atuação da responsabilidade social. Um relacionamento entre colaborador e empresa, onde ambos irão trabalhar juntos para atender seus objetivos chama-se interesse mútuo (CARVALHO, 1997).

Os objetivos que os colaboradores possuem e as metas das empresas podem coincidir, formando um objetivo comum, um interesse mútuo. Para Dutra (2009, p. 80) “as empresas possuem uma estrutura humana, criadas e mantidas em bases de algum interesse mútuo”. Os colaboradores enxergam as empresas que trabalham um meio de ajudá-las a atingirem seus objetivos (DAVIS, 1992).

2.2 LIDERANÇA

Um líder é alguém que se destaca em um determinado grupo, influenciando o restante da equipe, ocupando uma posição de proeminência. O líder quase sempre é colocado em posição de evidência, seja nas empresas, ou em formações militares, onde o líder é o que fica em frente aos liderados sendo o guia no desempenho de suas funções (CASCIO, 2008).

O líder não deixa de ser o guia para o seu grupo, ele deve ser competente e eficiente, obtendo conhecimento suficiente do setor onde está inserido. Esses atributos são de extrema importância, pois o líder faz com que a equipe tenha como base principal suas atitudes diárias para desenvolverem suas funções (BALERINI, 2003).

Segundo Chiavenato (1999, p. 30) “a liderança é a função exercida pelo líder”. O líder lidera, e liderar é liderança. A partir do momento em que o líder designa uma ordem à equipe, ele está exercendo a liderança, ou seja, dominando, exercendo poder sobre os indivíduos ou grupos (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas são essenciais dentro da organização, assim como a boa liderança. O líder que efetivamente possui espírito de liderança demonstra domínio nas atividades que exerce e se adequa com facilidade as mudanças rotineiras dentro de seu setor. Manter sua equipe unida e com olhar futuro é de extrema importância (DAVIS, 1992).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Macedo (2007, p. 71) “a avaliação de desempenho é uma forma de acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores durante o contrato de trabalho”. A avaliação é de extrema importância para ambos os lados, e é através dela que se mede a satisfação da empresa com o colaborador e do colaborador com a empresa (MACEDO, 2007).

É também uma forma de a organização mensurar resultados obtidos por seus colaboradores em determinado período, a fim de demonstrar a importância dos colaboradores para a organização e identificar se os mesmos têm conhecimentos necessários e suficientes para desenvolver determinada função (MARRAS, 2004).

O colaborador precisa estar ciente das metas estipuladas pela empresa, se é hábil, entre outros fatores. A avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desempenho dos colaboradores no período em que permanecem na empresa (MARRAS, 2004).

2.3.1 Métodos de Avaliações de Desempenho

As políticas de recursos humanos se diferenciam de acordo com a empresa, não sendo estranho que cada empresa desenvolva seu próprio sistema para avaliar seus colaboradores. Como a aplicação se define de acordo com as posições dos cargos, é comum para as organizações utilizarem mais de um tipo de avaliação de desempenho (MACEDO, 2007).

A avaliação de desempenho pode ser efetuada por meio de métodos que podem variar dentro da mesma empresa, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de diversas atividades. A sistemática avaliação de desempenho atende a determinadas metas, traçadas com base uma política de recursos humanos de uma determinada empresa (MACEDO, 2007).

2.3.1.1 Método de Escalas Gráficas

Chiavenato (1997, p. 109) define este método como “a avaliação feita por meio de um grupo de fatores em que a organização define como fatores principais para o desempenho de seus colaboradores”. Esses fatores definidos pela organização podem mensurar a qualidade do trabalho e a quantidade, os conhecimentos que o indivíduo possui, sua cooperação com o grupo, a assiduidade, a iniciativa para desenvolver novas funções e/ou aperfeiçoá-las, sua criatividade, etc (BERGAMINI, 1997).

A maneira de se olhar a gestão de pessoas muda com a dinâmica do desenvolvimento social das empresas, influenciada por acontecimentos, filosofias e a economia. Este método é considerado simples e de fácil entendimento, demonstra os fatores de fácil identificação dentro da organização e correlaciona com a situação do seu grupo de colaboradores. (BERGAMINI, 1997, p. 80).

Os fatores são divididos em graus de importância para a organização. Esses graus determinam uma escala (cada organização define seus parâmetros). Cada grau tem um valor, onde o avaliador define o que melhor se encaixa com as

competências do avaliado e faz a somatória de todos os graus que define sua performance final (MARRAS, 2004).

2.3.1.2 Método de Incidentes Críticos

Neste método, o avaliador é quem determina os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando somente os comportamentos extremos. A avaliação é feita através de duas listagens de características positivas e negativas colocadas em uma folha e relaciona com a realidade do avaliado (MARRAS, 2004).

Quadro 2 – Exemplo de Métodos de Incidentes Críticos

FOLHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Nome do funcionário:			
Cargo:		Data admissão:	
Seção:		Depto:	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudos	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	X
É pontual	X	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	X
É empreendedor	X	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Fonte: Marras (2005, p. 176)

Este método analisa situações extremas que para Chiavenato (2002, p.251) trata-se de “um modelo tradicional de avaliação do desempenho simples baseado nas características extremas que representam o sucesso ou o fracasso”. O método não se preocupa com o desempenho, mas na questão como um todo. O autor ainda indica que este modelo aproxima-se das antigas administrações no início do século XX (CHIAVENATO, 2002).

2.3.1.3 Método Comparativo

Assim como as políticas de RH variam conforme a organização, torna-se comum cada organização desenvolver a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Dentre essas escolhas, o método comparativo é o método de comparação entre avaliações de colaboradores do mesmo setor ou comparações com a média geral do grupo (CHIAVENATO, 1997).

Dutra (2009, p. 90) entende que este método é “também conhecido como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe”. Trata-se um processo simples, mas difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas (DUTRA, 2009).

Suas vantagens estão no estabelecimento de um clima de confiança entre as partes; possibilidades de melhoria do desempenho através do feedback, tempo relativamente curto; e custo baixo. E quanto às desvantagens; está na possibilidade de parcialidade na avaliação se houver conflitos entre as partes; baseado em impressões, já que é humanamente impossível acompanhar todas as ações de cada colaborador; visão restrita do gerente; e algumas vezes processo torna-se frustrante para uma ou ambas as partes (DUTRA, 2009).

As formas de avaliação variam muito, podem ser feitas avaliações para identificar em qual quartil o colaborador se encontra, se encontra na média do grupo ou inferior à média, para assim realizar confrontos individuais, com o objetivo de identificar o que melhor se destaca em liderar um ao outro (MARRAS, 2004).

2.3.1.4 Método de Escolha Forçada

Este método foi desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Ele possibilita resultados que atendem inicialmente e foi adaptado e implantado em várias empresas (MACEDO, 2007). Macedo (2007, p. 82) ainda indica que “este método avalia o desempenho do colaborador por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual”. As atividades que compõe este método são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do colaborador à empresa (MACEDO, 2007).

É o método usado em quartéis onde se tem oficiais com níveis de liderança respeitáveis. Foi necessária a implantação desse método avaliativo para através desse instrumento de controle, neutralizar o subjetivismo existente, e assim, obter menor influência dos avaliadores e outras interferências indesejáveis (MARRAS, 2004).

Ainda segundo Marras (2004, p. 177) “o sistema de escolha forçada (*forced choice*) oferece essa possibilidade, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais usos”. Sua vantagem é que propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação. Sua aplicação é simples e não exige preparo do avaliador (MARRAS, 2004).

Quadro 3 – Exemplo de Métodos de Escolha Forçada

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um x na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	X
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	X
Adapta-se bem a situação novas	
É comunicativo	X
Cumpre horário de trabalho	X
É confiável	

Fonte: Marras (2005, p. 178)

O método de escolha forçada proporciona ao avaliador resultados precisos e de maior confiabilidade, sua aplicação é de forma simples e não necessariamente precisa de preparação aprofundada para aplicar aos colaboradores este tipo de avaliação (CHIANENATO, 1997).

2.3.1.5 Método 360 Graus

Este método avalia, além do colaborador, o cenário interno e externo da instituição. É a forma na qual o colaborador é avaliado por todos que o rodeiam, sejam eles, subordinados, superiores, fornecedores, clientes externos e internos etc. O nome 360 graus originou-se através do número de pessoas que influenciam

diretamente no resultado da avaliação, à dimensão que assume e o feedback recebido (MARRAS, 2004).

Uma alteração importante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado de indivíduo passivo para ser agente. A introdução deste conceito de competência, entendido como conhecimentos, habilidades e atitudes do ser, levando ao surgimento de novas maneiras de avaliar os colaboradores nas empresas: a avaliação 360 graus (MACEDO, 2007).

A avaliação de desempenho 360 graus é difundida pelos livros de gestão de pessoas e revistas especializadas como uma ferramenta moderna, atual e funcional para avaliar as pessoas. Pela avaliação 360 graus, o avaliado recebe retorno de todas as pessoas com quem ele trabalha (*stakeholders*). O objetivo é gerir e avaliar os resultados e o desempenho dos colaboradores e seus indicadores valorizando o profissional pela sua perspectiva (MACEDO, 2007).

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo qualidade de vida no trabalho foi criado por Louis Davis na década de 1970, onde se iniciaram projetos para desenvolver desenho de cargos (LIMONG-FRANÇA, 2004). O conceito de qualidade de vida refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas (CHIAVENATO, 1999).

A pesquisa de clima aplicada nas empresas pode identificar diversidades presentes no ambiente, e assim desenvolver planos de ação para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores inseridos na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

2.4.1 Saúde e Segurança no Trabalho

Saúde e segurança no trabalho é considerada uma área que corresponde pela total segurança da indústria. Tem como função atuar sempre em prol da prevenção e orientação dos colaboradores quanto à higiene e acidentes de trabalho que ocorrem no dia a dia. Essa função é desenvolvida por um técnico de segurança

ou engenheiro de segurança, dependendo do tamanho da organização (CHIAVENATO, 1999).

A função de evitar e prevenir todo e qualquer acidente que possa vir a ocorrer é de extrema importância, abrangendo também a chamada correção, orientando todo e qualquer colaborador para que não ocorram novamente atos considerados inseguros dentro do ambiente de trabalho (MARRAS, 2004).

Art. 163. Será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas. O MT regulamentará as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPAs (MARRAS, 2004, p. 200).

A segurança do trabalho no Brasil é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e pelas Normas Regulamentadoras - NR's. Cada NR trata de um termo importante da área de saúde e segurança no trabalho, e tem diferentes aplicações em cada organização, muito depende do número de colaboradores e do tamanho do parque fabril (BALERINI, 2003).

2.4.2 Condições no Ambiente de Trabalho

Para Limong-França (2004, p. 100-101) “quando a organização tem deficiência no ambiente que proporciona aos seus colaboradores como ambiente de trabalho, é a principal causadora de LER, a lesão por esforço repetitivo”. A partir do momento em que o colaborador fica sujeito a repetir diariamente esforços e movimentos, a fadiga tende a ser maior e lesões podem ocorrer. Sendo assim, o afastamento do colaborador por motivos de saúde aumenta relativamente (DUTRA, 2009).

O conforto deve ser indispensável afim de não gerar problemas futuros tanto para a organização quanto para os colaboradores que nela estão inseridos (BALERINI, 2003).

Dentro das condições de ambiente de trabalho devem ser citados os ambientes perigosos e insalubres. São ambientes onde o colaborador está exposto a perigos diários através da operação que desenvolve dentro do ambiente de trabalho. Essas operações são consideradas perigosas ou insalubres quando mantêm contato com explosivos e tem condições de riscos acentuados nas funções desenvolvidas diariamente (BALERINI, 2003).

2.5 ABSENTEÍSMO

Os indicadores de Recursos Humanos possuem utilização eficaz na empresa a partir do momento que forem úteis na identificação de problemas organizacionais. Se o departamento de RH mantiver um acompanhamento sistemático e utilizá-los como base para a intervenção em função dos problemas da empresa, será uma ferramenta poderosa. O uso de indicadores indiretos e refinamento para indicadores diretos de mudança organizacional são práticas que cada vez mais tendem a fortalecer os Recursos Humanos e a empresa como um todo (CHIAVENATO, 2002).

Para Dutra (2009, p. 97) “as empresas, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados pela falta de colaboradores ao trabalho, aumentam as dificuldades no andamento da organização, medidas importantes devem ser tomadas”. O absenteísmo quase sempre é a consequência destes problemas.

Trata-se do problema refletido de uma causa que precisa ser diagnosticada pelos gestores para controle e identificação. Portanto, as empresas devem dispor de indicadores internos para que possam mostrar como se encontra o ambiente interno da empresa, pois a própria empresa pode ser culpada por influenciar a intenção dos colaboradores (MARRAS, 2004).

Cascio (2008, p. 38) define absenteísmo “como qualquer ausência justificada ou não no horário de expediente estabelecido no contrato de trabalho”.

Para Marras (2004, p. 11), “o absenteísmo é gerenciado através de índices, para assim identificar em quais locais originam-se esse problema e criar planos de ação a fim de diminuir essas causas”. O absenteísmo pode ser calculado de várias maneiras, porém, a fórmula utilizada pela maioria das organizações é a que demonstra as horas perdidas em relação às horas planejadas, conforme segue:

Figura 1 – Índice de Absenteísmo 1

Índice de Absenteísmo	=	Total de Pessoas/ Horas Perdidas
		Total de Pessoas/ Horas Planejadas

Fonte: Marras (2004, p.191).

Este índice é acompanhado mensalmente pelas empresas. O absenteísmo é a ausência do colaborador no momento em que deveria estar desenvolvendo sua função, ou seja, toda hora não trabalhada por algum motivo, seja: atestado, atraso, falta integral, falta de meio período, saídas antecipadas, etc. (MARRAS, 2004).

Segundo Chiavenato (1999, p. 68), “as ausências dos colaboradores podem controlar, por exemplo, as faltas e atrasos por motivos particulares e que tem como ser evitado”. Trata-se da chamada presença pobre, que também influencia no absenteísmo diário da organização. Também pode ser medido através da fórmula de dias de ausências dos colaboradores ao trabalho, conforme segue:

Figura 2 – Índice de Absenteísmo 2

Índice de Absenteísmo	=	Nº de pessoas/ Dias de trabalho perdidos por ausência no mês
		Nº médio de empregados x Número de dias de trabalho no mês

Fonte: Marras (2004, p.191).

Já Ulrich (2007, p. 45) define absenteísmo “como ausências não programadas ao trabalho e rotatividade de pessoal como a relação entre as admissões e os desligamentos ocorridos”. Analisar indicadores de absenteísmo pode significar uma fonte de entendimento dos custos, de ganhos efetivos de resultados sociais e financeiros (ULRICH, 2007).

Por vezes, os indicadores de absenteísmo são controlados de maneira operacional e simples, perdendo o seu enfoque estratégico. Segundo Carvalho (1996, p. 71), “quando os fatores que motivam os colaboradores tornam-se atrativos, além de elevar a satisfação pessoal e profissional elevam também a disposição ao trabalho”. Porém, quando são precários, tem como resultado as ausências, tornando assim o absenteísmo maior e mais visto pelos gestores.

Para Bergamini (1997, p. 68) “o pouco dinheiro que pode ser investido no colaborador pode diminuir os índices de absenteísmo favoravelmente”. As causas e consequências das ausências têm sido intensamente estudadas. As pesquisas mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional dos empregados

e pela sua motivação para o trabalho. O absenteísmo tem se tornado maior em organizações que não valorizam sua mão de obra (BERGAMINI, 1997).

Dutra (2009, p. 39) argumenta que o absenteísmo “é um dos grandes vilões da perda de produtividade em decorrência do aumento dos custos, diretos e indiretos”. Alguns são fáceis de identificar, porém, alguns são mais complexos: serviço não realizado, tempo para prover a substituição ao colaborador faltoso, falta de compromisso, custos de treinamento, aumento de horas extras, queda da qualidade e estresse dos colaboradores (DUTRA, 2009).

Tudo isso se refere à motivação, à saúde e ao compromisso da força de trabalho, assim como a competência em gestão de pessoas. Altos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal indicam problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho. Identificar e sanar esses problemas traz solidez aos resultados e metas da organização como um todo (ULRICH, 2007).

É importante observar que o absenteísmo não é o problema em si, ele é um indicador de que algo está errado. Há ainda muitos outros indicadores que podem variar de setor e porte da empresa, assim, cabe ao RH buscar maneiras de medir o sucesso da gestão de pessoas, buscando trocar experiências e saber o que o mercado tem praticado (CHIAVENATO, 2002).

O absenteísmo refere-se a atrasos, faltas e saídas antecipadas no trabalho, de maneira justificada ou não justificada. Seu índice é importante porque funciona como termômetro de ausências no trabalho, que também quer dizer redução na carga-horária de trabalho. (DUTRA, 2009, p. 98).

Todo colaborador que falta ao trabalho gera um desconforto na empresa. Para Dutra (2009, p. 48) “todos podem sentir esta falta durante o dia do trabalho e é nesta circunstância que entram medidas que devem ser tomadas para que quando aconteça, tenha-se alternativas para sanar o problema”. Os processos devem levar os resultados de absenteísmo, para se apurar o seu reflexo no custo financeiro na empresa (DUTRA, 2009).

O absenteísmo deve funcionar como uma forte ferramenta de gestão para possibilitar análises cuidadosas que certamente, verificar-se-á uma grande perda de produtividade (CHIAVENATO, 1997).

2.6 ROTATIVIDADE

Para Ulrich (2007, p. 45) “Absentéismo são ausências não programadas ao trabalho, e rotatividade de pessoal como a relação entre as admissões e os desligamentos ocorridos”. Um dos índices mais importantes é o de rotatividade de pessoal, que mede o giro de entradas e saídas de pessoal. O segundo é o índice de absentéismo (ausências no trabalho), que mede a diminuição da carga total de horas de trabalho (SILVA, 2001).

Para Chiavenato (1997, p. 90) “os indicadores de rotatividade de pessoal é uma fonte de entendimento dos custos, do clima e de ganhos efetivos de resultados financeiros bem significantes”. Infelizmente algumas empresas tratam da rotatividade de maneira simples e operacional, perdendo o foco estratégico na administração dos ativos humanos (CHIAVENATO, 1997).

Os índices de rotatividade de pessoal indicam problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no clima organizacional que traduz aspectos geradores de acidentes do trabalho, reclamações de vários tipos, doenças em função do trabalho, greves, perda de colaboradores e de mercado, etc (TEIXEIRA, 2010).

Para Silva (2001, p. 148) “a gestão de pessoas deve aplicar ferramentas úteis para conduzir um programa de satisfação de colaboradores”. Portanto, é importante saber atrair, desenvolver, potencializar e preservar pessoas que criem valor á empresa. A rotatividade demonstra os índices de oxigenação da empresa (SILVA, 2001).

Para Dutra (2009, p. 98) “os desligamentos desencadeiam elevação de custos se não forem bem administrados” por:

- ✓ Perda de conhecimento;
- ✓ Demissões;
- ✓ Admissões;
- ✓ Treinamento;
- ✓ Processos trabalhistas.

Macedo (2007, p. 79) complementa que “programas de incentivo a desligamentos voluntários são normalmente realizados para reduzir custos”. Mas esses programas podem causar despesas maiores se não forem bem contextualizados. No custo de rotatividade de pessoal somam-se as despesas de seleção e recrutamento, despesas de rescisão de contrato de trabalho, despesas de

treinamento e adaptação e despesas com advogados e custas trabalhistas, etc (MACEDO, 2007).

Em alguns segmentos de mercado, o custo de rotatividade de pessoal pode ser elevado por colaborador e isso pode influenciar negativamente. Para reduzir os índices de rotatividade, a empresa deve investigar as causas, diagnosticá-las e atribuir uma solução para o problema. Tratar este caso exige ações com base nos padrões de salários abaixo do mercado, nos problemas com chefias e colaboradores, no ambiente, nos benefícios insuficientes ou mal empregados, na baixa interação entre grupos de trabalho e na política interna de pessoal (MACEDO, 2007).

Para Dutra (2009, p. 104) “o custo de desligamentos é um dos aspectos do *turnover*, que faz parte o custo de admissão e o investimento”. A política de rotatividade de pessoal é essencial para segmentos e áreas onde haja disputa. Este custo impacta nos resultados da empresa e o seu monitoramento deve ser valorizado (DUTRA, 2009).

As empresas que optam por transformem demissões voluntárias em involuntárias, devem entender que este tipo de ação pode elevar os custos de desligamentos e impactar na produtividade da empresa (TEIXEIRA, 2010).

Segundo Dutra (2009, p. 88) “o indicador de demissões reflete o nível de reestruturação de uma empresa”. Passa a ser essencial que as empresas analisem as ações referentes às demissões, para obter um parâmetro entre os índices de desligamentos involuntários que não a prejudiquem futuramente (SILVA, 2001).

As demissões por iniciativa do colaborador são fundamentais para que o RH faça a implantação, acompanhe e avalie as estratégias, os sistemas e as práticas de retenção de seus melhores colaboradores (SILVA, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo em questão, onde foi verificado o método utilizado no tipo de pesquisa, e as formas de como os dados foram coletados, a fim de chegar a um resultado desejado.

Uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc. Em termos cotidianos, pesquisa não é ato isolado, intermitente, especial, mas atitude processual de investigação diante do desconhecido e dos limites que a natureza e a sociedade nos impõem. (ANDRADE, 2006, P. 16).

É o conjunto de técnicas e processos para identificar, formular e resolver problemas através de sistemas. As etapas são determinadas de acordo com o método científico para investigação do problema ou fenômeno em questão (CERVO, 2012).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Perante aos fins de investigação e com relação ao tipo de pesquisas disponíveis, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva.

Para Cervo (2012, p. 88) “a pesquisa descritiva, é o momento em que se descrevem as características da população, demonstra-se o uso de técnica para a coleta dos dados e determina a forma de levantamento dos dados”. Com relação ao tipo de pesquisa e meios de investigação empregados ao estudo, a pesquisa em questão é classificada como estudo de caso, bibliográfica e documental (CERVO, 2012).

Estudo de caso é um método utilizado para se coletar dados sobre a situação da organização em questão tendo como referência o objetivo do trabalho. O ponto de partida de toda pesquisa é a pesquisa bibliográfica, que se constitui através das informações obtidas de livros, revistas, artigos, e etc. e qualquer outra fonte que tenha sido escrita e publicada (CARVALHO, 1996).

De acordo com Andrade (2006, p. 92) “a pesquisa documental nada mais é do que a coleta de dados, coleta de dados deve ser realizada através de documentos ou registros que confirmem o fato, documentos científicos e autênticos”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi realizado em uma indústria química, localizada na cidade de Içara, SC. Sendo que, as informações e dados levantados foram extraídos do Departamento de Recursos Humanos, visando identificar as principais causas do absenteísmo na empresa. As informações foram captadas dos relatórios de absenteísmo dos 12 meses do ano de 2014.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é o início da pesquisa, o momento de busca aos dados para o desenvolvimento do trabalho, que se dá através de recursos metodológicos e documentos internos da organização. Entre os instrumentos específicos para análise de dados, o presente estudo enquadra-se na abordagem qualitativa (ANDRADE, 2006).

A organização e classificação das informações coletadas é realizada a partir da análise dos dados, que só se inicia após a coleta dos dados de acordo com os objetivos do trabalho (ANDRADE, 2006).

4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

A análise do conteúdo dos relatórios de absenteísmo da empresa em questão, à luz dos dados sobre o contexto do assunto, obtidos por via documental, bem como do referencial teórico que embasou a pesquisa, fez a acadêmica-pesquisadora descrever as seguintes considerações:

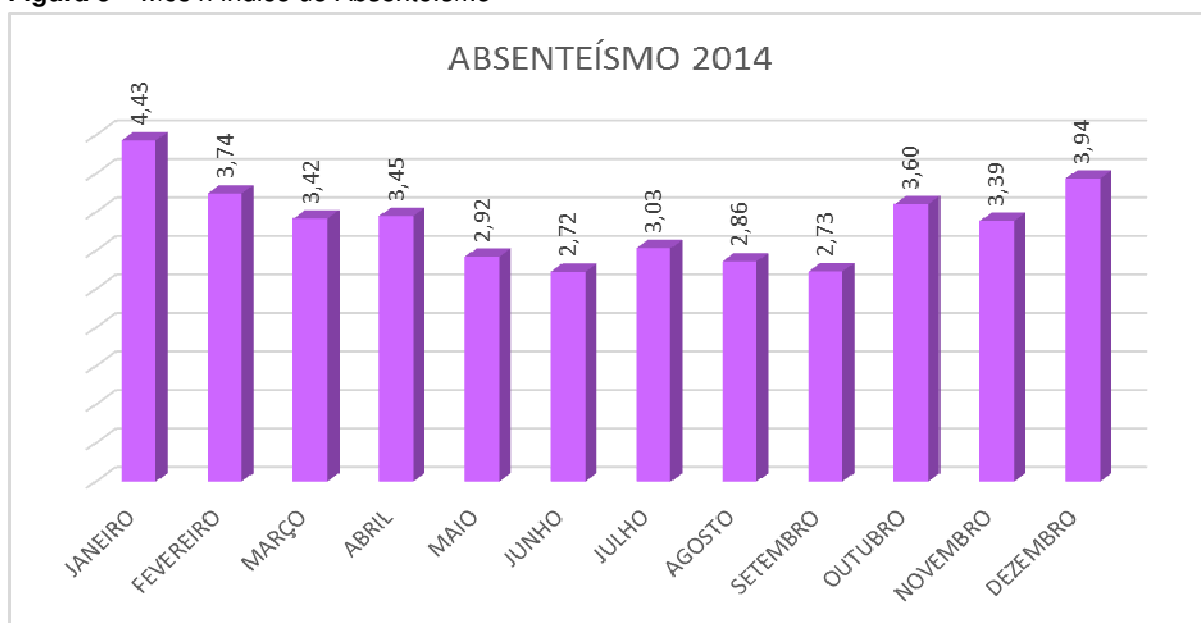
Conforme descrito anteriormente, este estudo supõe diversas fontes de evidência. Nesta análise os dados foram coletados através de duas formas: a análise documental e a visita ao departamento de RH da empresa. Há a participação da acadêmica-pesquisadora como observadora, quando apresentadas as limitações do método. A análise foi realizada a partir de uma triangulação entre os conceitos abordados na revisão bibliográfica, a análise documental e a análise de conteúdo.

O setor de Recursos Humanos da empresa tem grande responsabilidade na formação do profissional que na empresa trabalha, objetivando o desenvolvimento, crescimento e obtenção de crescimento contínuo da mesma. A administração de Recursos Humanos na empresa pesquisada compõe ações para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção e avaliação de desempenho.

A empresa possui um sistema de informação em recursos humanos e agrega este departamento específico de pessoal um trabalho em conjunto com suas gerências. Os colaboradores da empresa são contratados no regime de CLT (Consolidação das leis do trabalho), com benefícios e plano de carreira. Quanto a descrição de cargos, é elaborada pela administração da empresa, onde o colaborador antes de ser admitido, passa por um processo de seleção e entrevista.

4.1 ABSENTEÍSMO MENSAL

Segue abaixo os índices de absenteísmo do ano de 2014. Esse percentual se dá através das horas previstas para o mês, e o resultado, é percentual das horas faltas com relação as horas previstas:

Figura 3 – Mês x Índice de Absenteísmo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Como pode ser identificado na Figura 3, o absenteísmo em 2014 ficou com uma média de 3,35. O mês de janeiro totalizou 4,43 (359 colaboradores no total). O mês de fevereiro 3,74 (364 colaboradores no total). O mês de março 3,42 (365 colaboradores no total). O mês de abril 3,45 (370 colaboradores no total). O mês de maio 2,92 (366 colaboradores no total). O mês de junho 2,72 (369 colaboradores no total). O mês de julho 3,03 (371 colaboradores no total). O mês de agosto 2,86 (361 colaboradores no total). O mês de setembro 2,73 (367 colaboradores no total). O mês de outubro 3,60 (366 colaboradores no total). O mês de novembro 3,39 (369 colaboradores no total). E o mês de dezembro 3,94 (370 colaboradores no total).

No quadro 4, a seguir, estes dados podem ser confirmados conforme segue:

Quadro 4 – Mês x Índice de Absenteísmo x Quantidade de Colaboradores

Mês	Índice de Absenteísmo	Quantidade de Colaboradores
Janeiro	4,43	359
Fevereiro	3,74	364
Março	3,42	365
Abril	3,45	370
Maio	2,92	366
Junho	2,72	369
Julho	3,03	371
Agosto	2,86	361
Setembro	2,73	367
Outubro	3,60	366
Novembro	3,39	369
Dezembro	3,94	370

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4.2 ABSENTEÍSMO – MÊS X SETOR

Conforme quadro 5, nas análises mensais da empresa em estudo, os setores mantiveram um quadro de colaboradores aproximado de:

Quadro 5 – Setores x Número Aproximado de Colaboradores

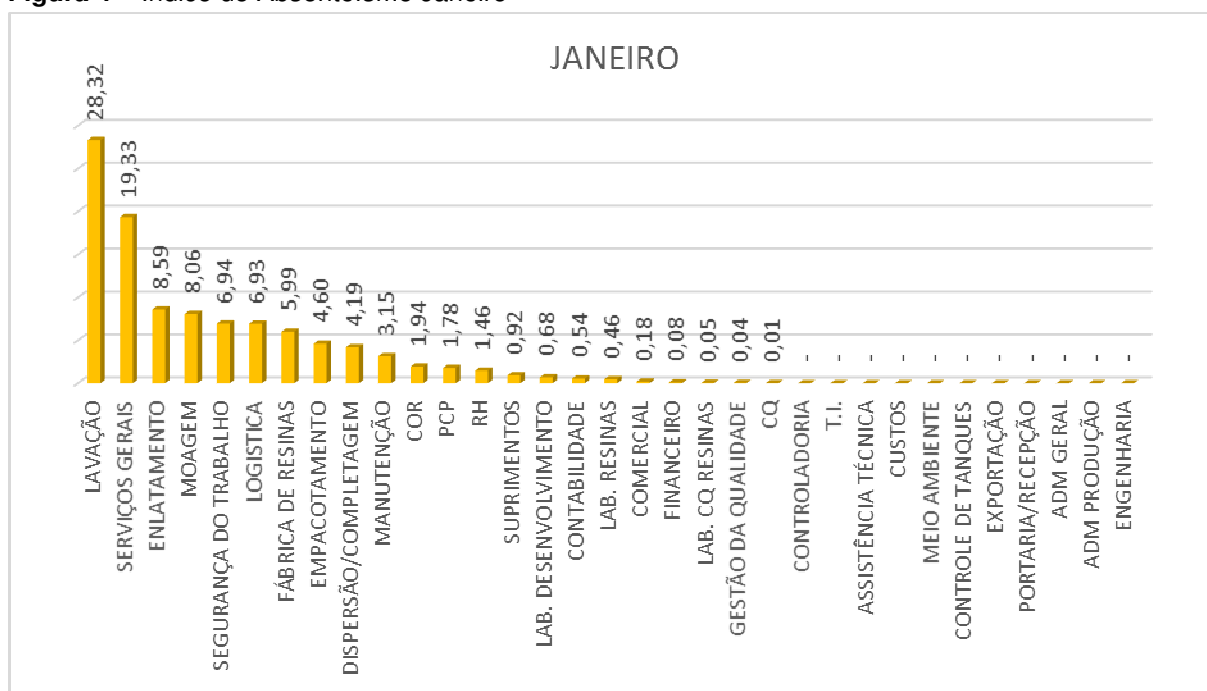
Setor	Número Aproximado de Colaboradores
Suprimentos	Aproximadamente 17
Administração da Produção	Aproximadamente 2
Planejamento e Controle de Produção	Aproximadamente 9
Dispersão/Completagem	Aproximadamente 29
Cor	Aproximadamente 11
Controle de Qualidade	Aproximadamente 12
Enlatamento	Aproximadamente 65
Empacotamento	Aproximadamente 7
Lavação	Aproximadamente 20
Manutenção	Aproximadamente 11
Segurança do Trabalho	Aproximadamente 2
Fábrica de Resinas	Aproximadamente 22
Moagem	Aproximadamente 9
Meio Ambiente	Aproximadamente 2
Laboratório Desenvolvimento	Aproximadamente 22
Laboratório Resinas	Aproximadamente 3
Assistência Técnica	Aproximadamente 9
Laboratório de Controle de Qualidade de Resinas	Aproximadamente 3
Comercial	Aproximadamente 17

Exportação	Aproximadamente 3
Logística	Aproximadamente 38
Administração Geral	Aproximadamente 6
Recepção	Aproximadamente 1
Financeiro	Aproximadamente 10
Contabilidade	Aproximadamente 5
Recursos Humanos	Aproximadamente 5
Tecnologia da Informação	Aproximadamente 6
Serviços Gerais	Aproximadamente 2
Controladoria	Aproximadamente 2
Custos	Aproximadamente 1
Controle de Tanques	Aproximadamente 4
Engenharia	Aproximadamente 1

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Após diagnosticar os índices mensais e o número de funcionários por setor, segue a análise mensal dos índices de absenteísmo em cada setor da empresa em estudo:

Figura 4 – Índice de Absenteísmo Janeiro

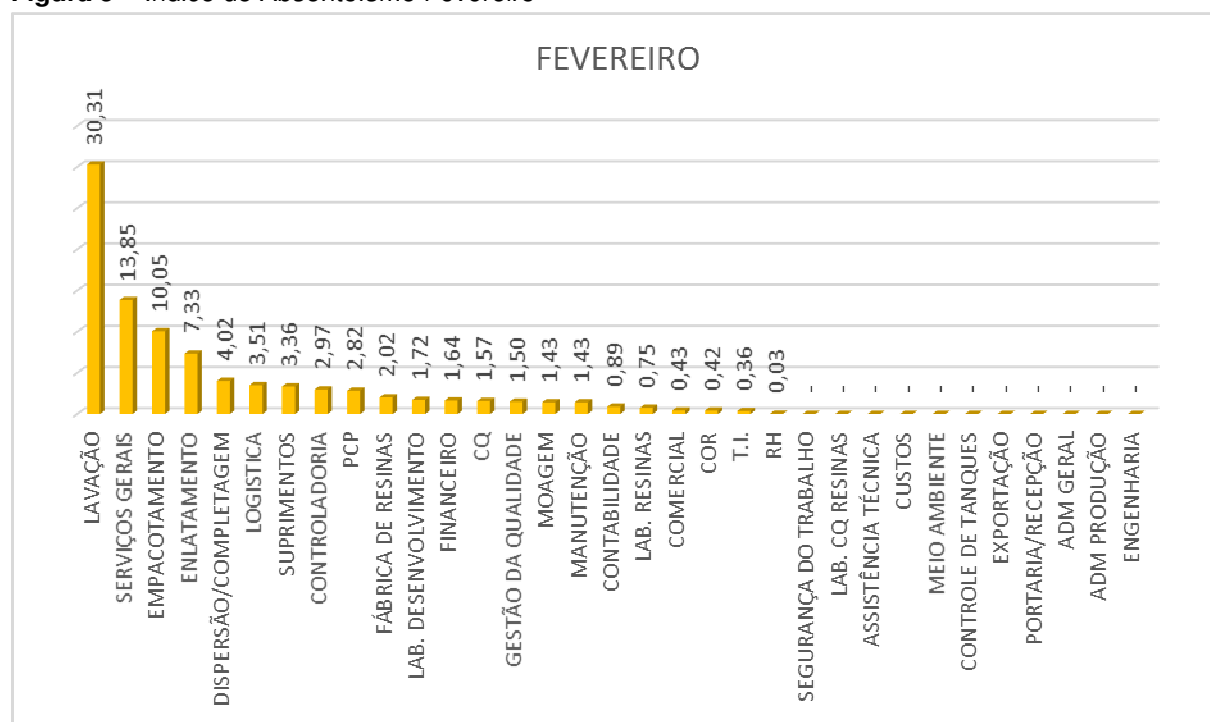


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Pode-se observar que no mês de Janeiro o setor produtivo teve os maiores índices de absenteísmo, sendo eles: lavação, com o maior índice: 28,32; seguido por serviços gerais com 19,33; enlatamento: 8,59; moagem: 8,06;

segurança do trabalho: 6,94; logística: 6,93; fábrica de resinas: 8,59; empacotamento: 4,60; dispersão/completagem: 6,94; manutenção: 3,15; cor: 1,94; planejamento e controle de produção: 1,78; recursos humanos: 1,46; suprimentos: 0,92; laboratório de desenvolvimento: 0,68; contabilidade: 0,54; laboratório de resinas: 0,46; comercial: 0,18; financeiro: 0,08; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,05; gestão da qualidade: 0,04; controle de qualidade: 0,01, e os setores de: controladoria; tecnologia da informação.; assistência técnica; custos; meio ambiente; controle de tanques; exportação; portaria/recepção; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Janeiro.

Figura 5 – Índice de Absenteísmo Fevereiro

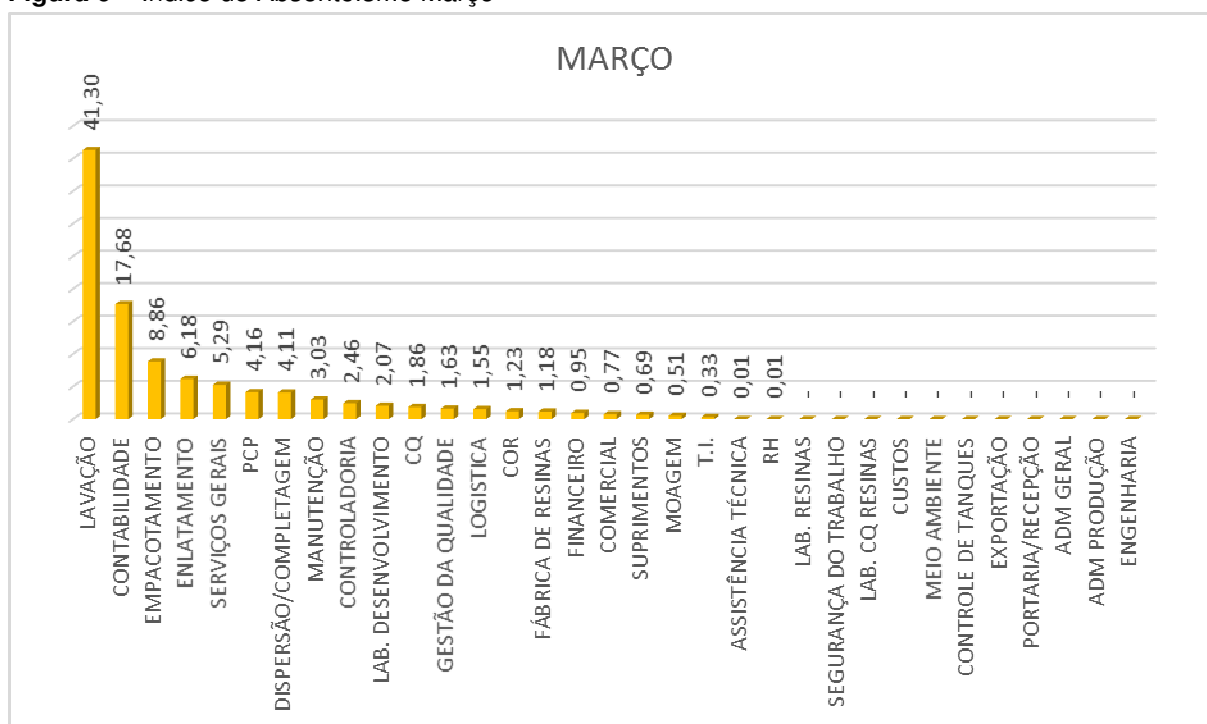


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Fevereiro, o setor produtivo novamente liderou nos índices de absenteísmo, sendo o setor de lavação com o maior índice: 30,31; seguido por serviços gerais: 13,85; empacotamento: 10,05; enlatamento: 7,33; dispersão/completagem: 4,02; logística: 3,51; suprimentos: 3,36; controladoria: 2,97; planejamento e controle de produção: 2,82; fábrica de resinas: 2,02; laboratório de desenvolvimento: 1,72; financeiro: 1,64; controle de qualidade: 1,57; gestão da qualidade: 1,50; moagem: 1,43; manutenção: 1,43; contabilidade: 0,89; laboratório

de resinas: 0,75; comercial: 0,43; cor: 0,42; tecnologia da informação: 0,36; recursos humanos: 0,03; e os setores de: segurança do trabalho; laboratório de controle de qualidade de resinas; assistência técnica; custos; meio ambiente; controle de tanques; exportação; portaria/recepção; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Fevereiro.

Figura 6 – Índice de Absenteísmo Março

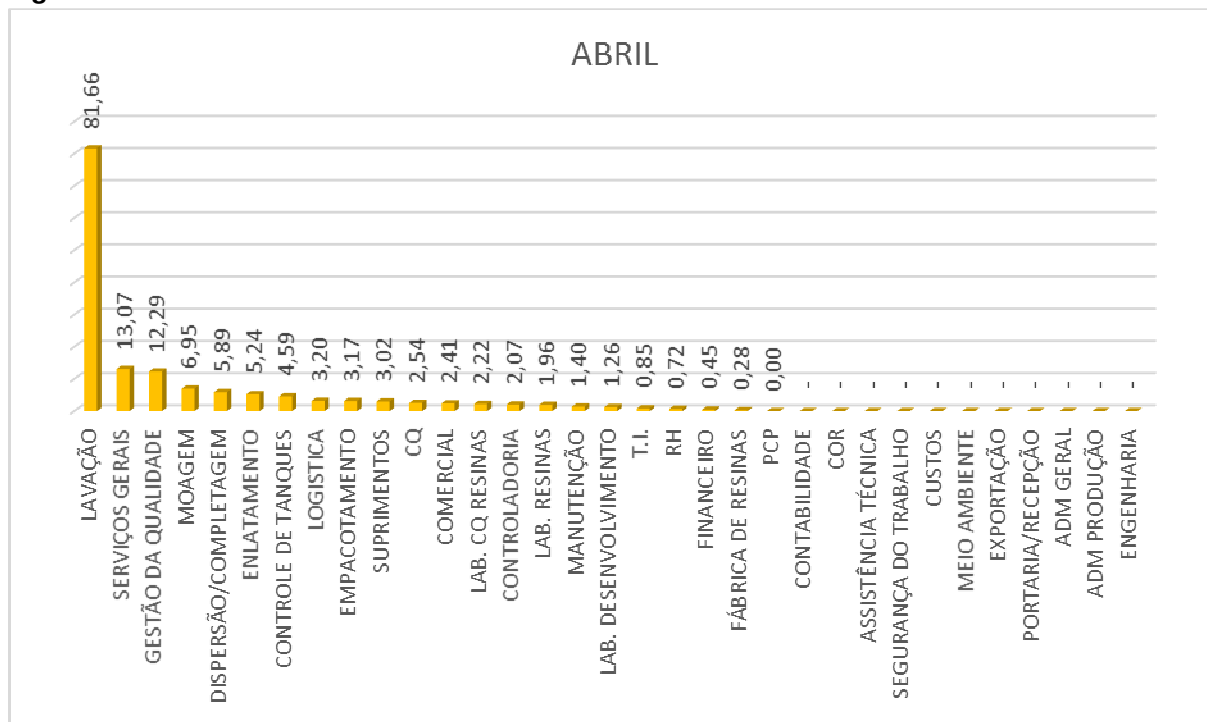


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Março o setor de lavação liderou no índice de absenteísmo do mês com 41,30; seguido por contabilidade com 17,68; empacotamento: 8,86; enlatamento: 6,18; serviços gerais: 5,29; planejamento e controle de produção: 4,16; dispersão/completagem: 4,11; manutenção: 3,03; controladoria: 2,46; laboratório de desenvolvimento: 2,07; controle de qualidade: 1,86; gestão da qualidade: 1,63; logística: 1,55; cor: 1,23; fábrica de resinas: 1,18; financeiro: 0,95; comercial: 0,77; suprimentos: 0,69; moagem: 0,51; tecnologia da informação: 0,33; assistência técnica: 0,01; recursos humanos: 0,01, e os setores de: laboratório de resinas; segurança do trabalho; laboratório de controle de qualidade de resinas; custos; meio ambiente; controle de tanques; exportação; portaria/recepção; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Março.

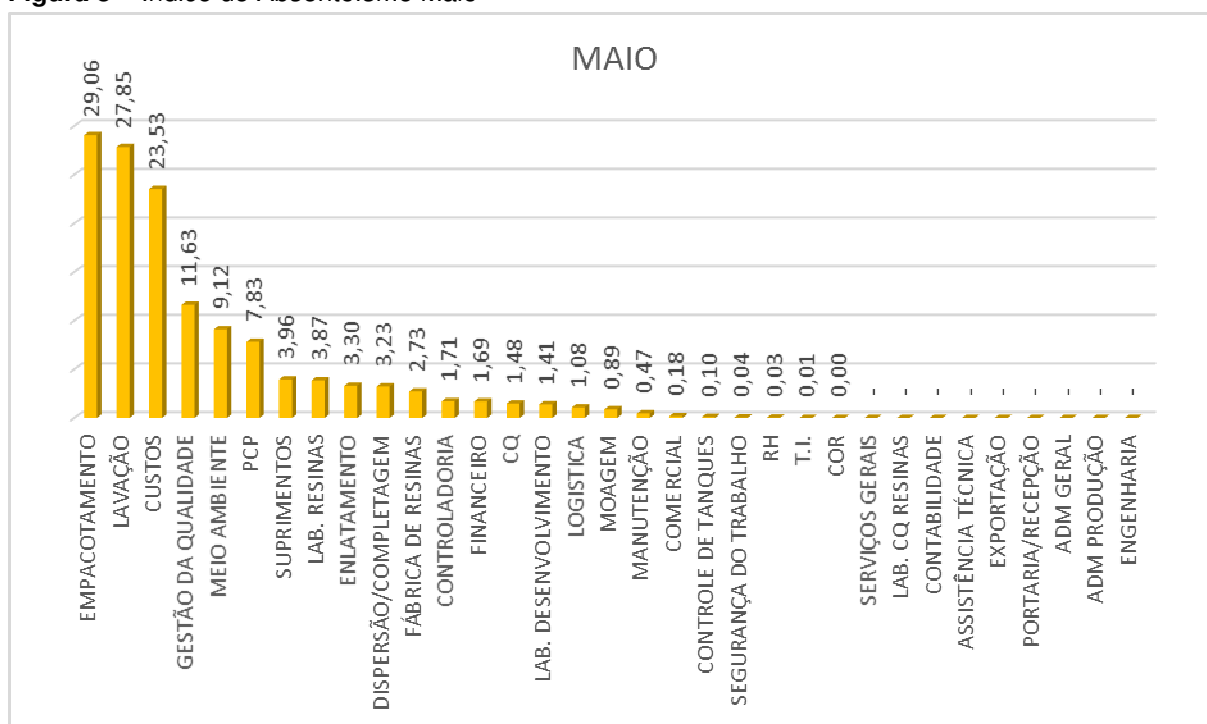
administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Março.

Figura 7 – Índice de Absenteísmo Abril



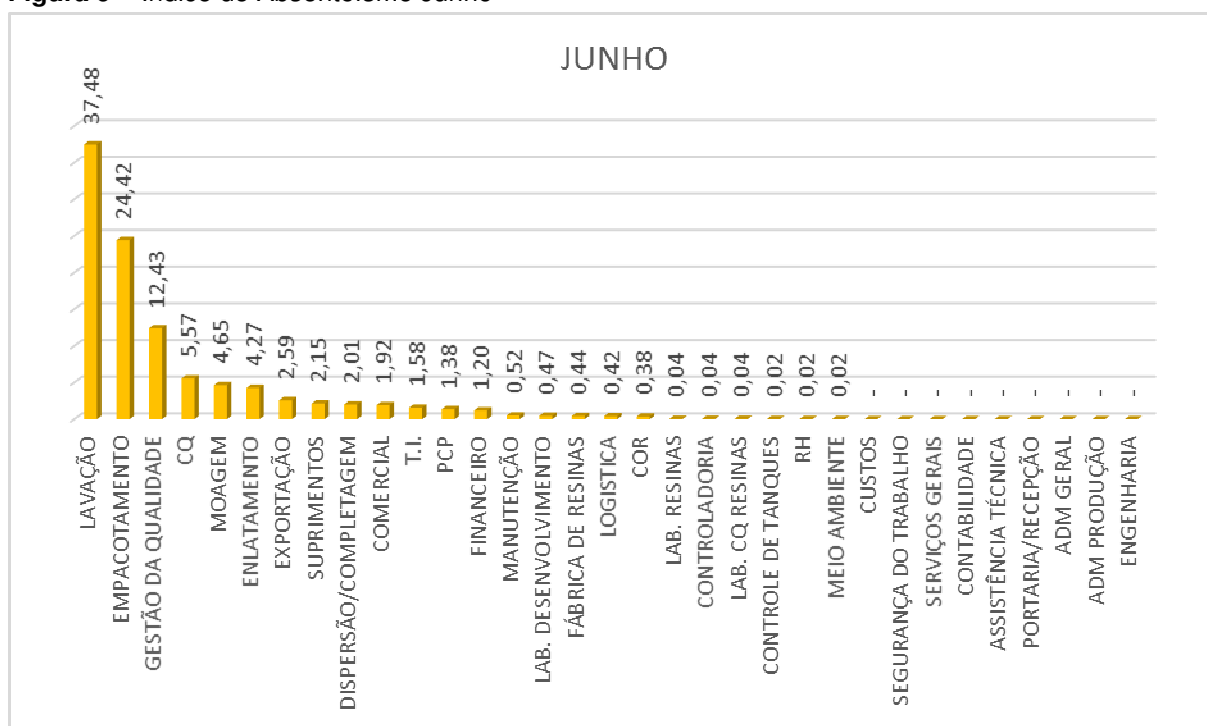
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Abril o setor de lavação liderou novamente no índice de absenteísmo do mês com: 81,66; seguido por serviços gerais com 13,07; gestão da qualidade: 12,29; moagem: 6,95; dispersão/completagem: 5,89; enlatamento: 5,24; controle de tanques: 4,59; logística: 3,20; empacotamento: 3,17; suprimentos: 3,02; controle de qualidade: 2,54; comercial: 2,41; laboratório de controle de qualidade de resinas: 2,22; controladoria: 2,07; laboratório de resinas: 1,96; manutenção: 1,40; laboratório de desenvolvimento: 1,26; tecnologia da informação: 0,85; recursos humanos: 0,72; financeiro: 0,45; fábrica de resinas: 0,28; e os setores de: planejamento e controle de produção; contabilidade; cor; assistência técnica; segurança do trabalho; custos; meio ambiente; exportação; portaria/recepção; administração geral; administração da produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Abril.

Figura 8 – Índice de Absenteísmo Maio

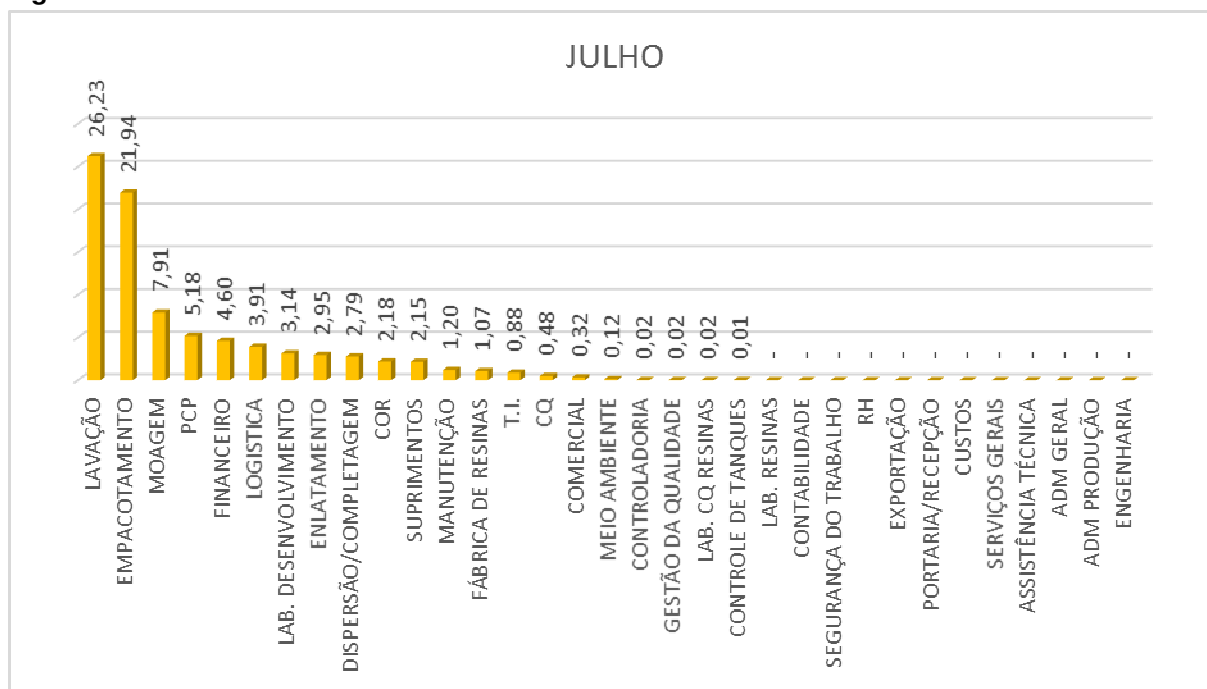
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Maio o setor de empacotamento que teve o maior índice, com 29,06; seguido pelo setor de lavação com: 27,85; custos: 23,53; gestão da qualidade: 11,63; meio ambiente: 9,12; planejamento e controle de produção: 7,83; suprimentos: 3,96; laboratório de resinas: 3,87; enlatamento: 3,30; dispersão/completagem: 3,23; fábrica de resinas: 2,73; controladoria: 1,71; financeiro: 1,69; controle de qualidade: 1,48; laboratório de desenvolvimento: 1,41; logística: 1,08; moagem: 0,89; manutenção: 0,47; comercial: 0,18; controle de tanques: 0,10; segurança do trabalho: 0,04; recursos humanos: 0,03; tecnologia da informação: 0,01; e os setores de: cor; serviços gerais; laboratório de controle de qualidade de resinas; contabilidade; assistência técnica; exportação; portaria/recepção; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Maio.

Figura 9 – Índice de Absenteísmo Junho

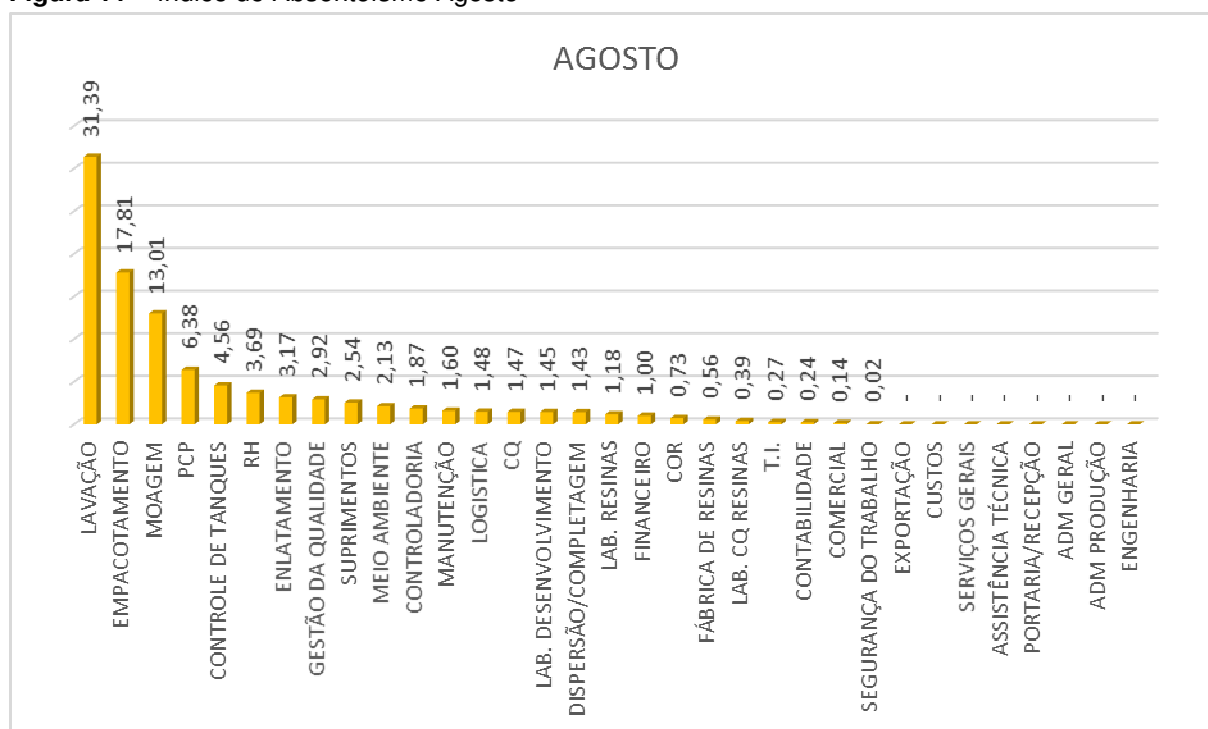
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Junho o setor de lavação voltou ao topo com maior índice, com: 37,48; seguido do empacotamento com: 24,42; gestão da qualidade: 12,43; controle de qualidade: 5,57; moagem: 4,65; enlatamento: 4,27; exportação: 2,59; suprimentos: 2,15; dispersão/completagem: 2,01; comercial: 1,92; tecnologia da informação: 1,58; planejamento e controle de produção: 1,38; financeiro: 1,20; manutenção: 0,52; laboratório de desenvolvimento: 0,47; fábrica de resinas: 0,44; logística: 0,42; cor: 0,38; laboratório de resinas: 0,04; controladoria: 0,04; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,04; controle de tanques: 0,02; recursos humanos: 0,02; meio ambiente: 0,02; e os setores de: custos; segurança do trabalho; serviços gerais; contabilidade; assistência técnica; portaria/recepção; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mes de Junho.

Figura 10 – Índice de Absenteísmo Julho

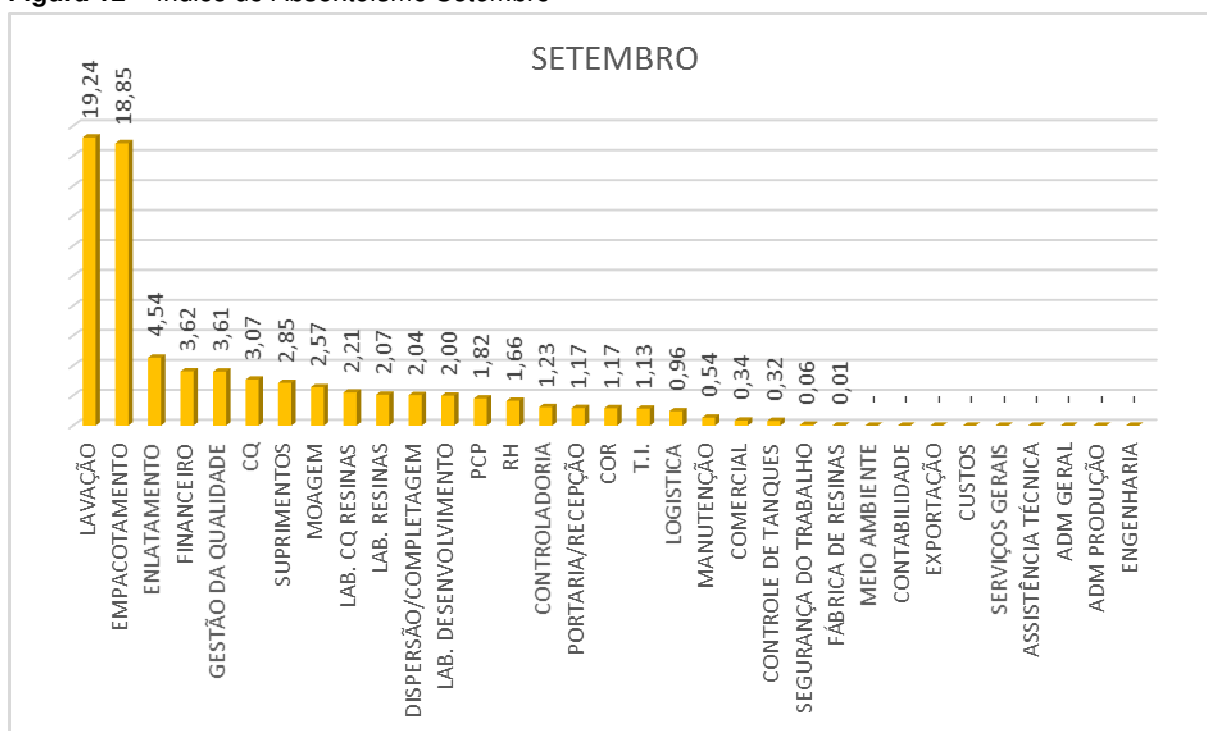
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Julho o setor de lavação teve o maior índice de absenteísmo, com: 26,23; em seguida vem o setor de empacotamento com: 21,94; moagem: 7,91; planejamento e controle de produção: 5,18; financeiro: 4,60; logística: 3,91; laboratório de desenvolvimento: 3,14; enlatamento: 2,95; dispersão/completagem: 2,79; cor: 2,18; suprimentos: 2,15; manutenção: 1,20; fábrica de resinas: 1,07; tecnologia da informação: 0,88; controle de qualidade: 0,48; comercial: 0,32; meio ambiente: 0,12; controladoria: 0,02; gestão da qualidade: 0,02; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,02; controle de tanques: 0,01; e os setores de: laboratório de resinas; contabilidade; segurança do trabalho; recursos humanos; exportação; portaria/recepção; custos; serviços gerais; assistência técnica; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Julho.

Figura 11 – Índice de Absenteísmo Agosto

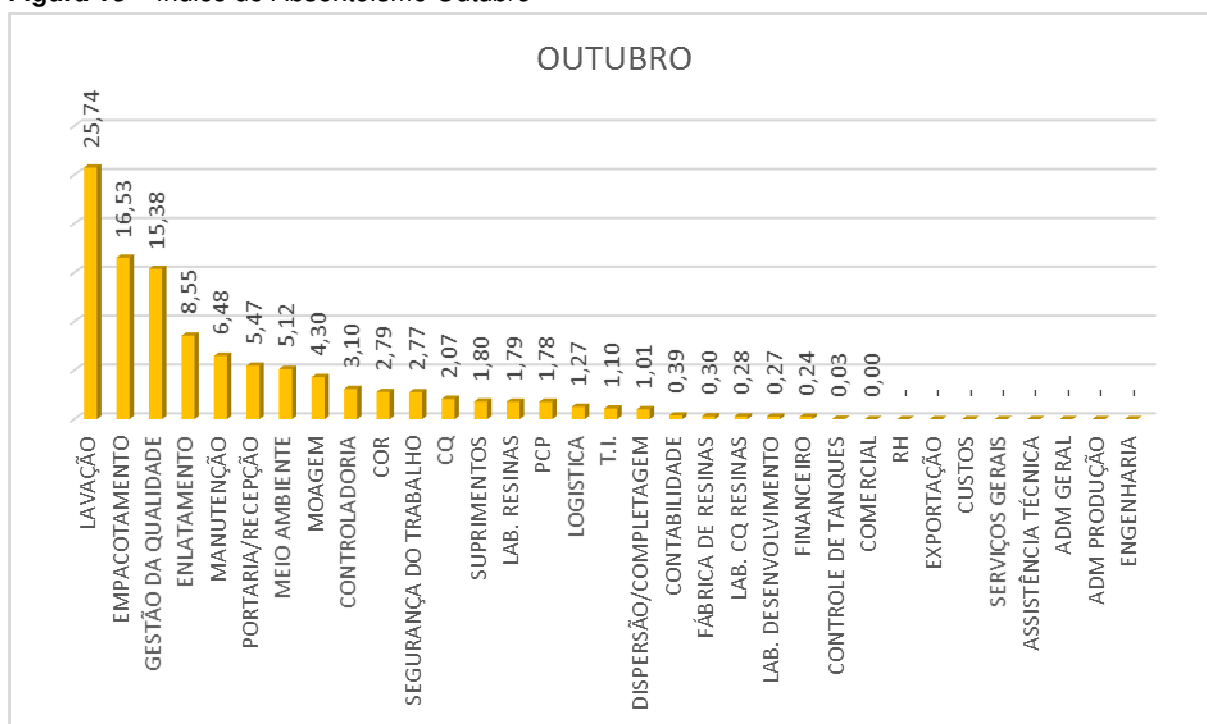
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Agosto o setor de lavação foi o líder, com maior índice de absenteísmo do mês, com: 31,39; seguido do setor de empacotamento, com: 17,81; moagem: 13,01; pcp: 6,38; controle de tanques: 4,56; recursos humanos: 3,69; enlatamento: 3,17; gestão da qualidade: 2,92; suprimentos: 2,54; meio ambiente: 2,13; controladoria: 1,87; manutenção: 1,60; logística: 1,48; controle de qualidade: 1,47; laboratório de desenvolvimento: 1,45; dispersão/completagem: 1,43; laboratório de resinas: 1,18; financeiro: 1,00; cor: 0,73; fábrica de resinas: 0,56; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,39; tecnologia de informação: 0,27; contabilidade: 0,24; comercial: 0,14; segurança do trabalho: 0,02; e os setores de: exportação; custos; serviços gerais; assistência técnica; portaria/recepção; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Agosto.

Figura 12 – Índice de Absenteísmo Setembro

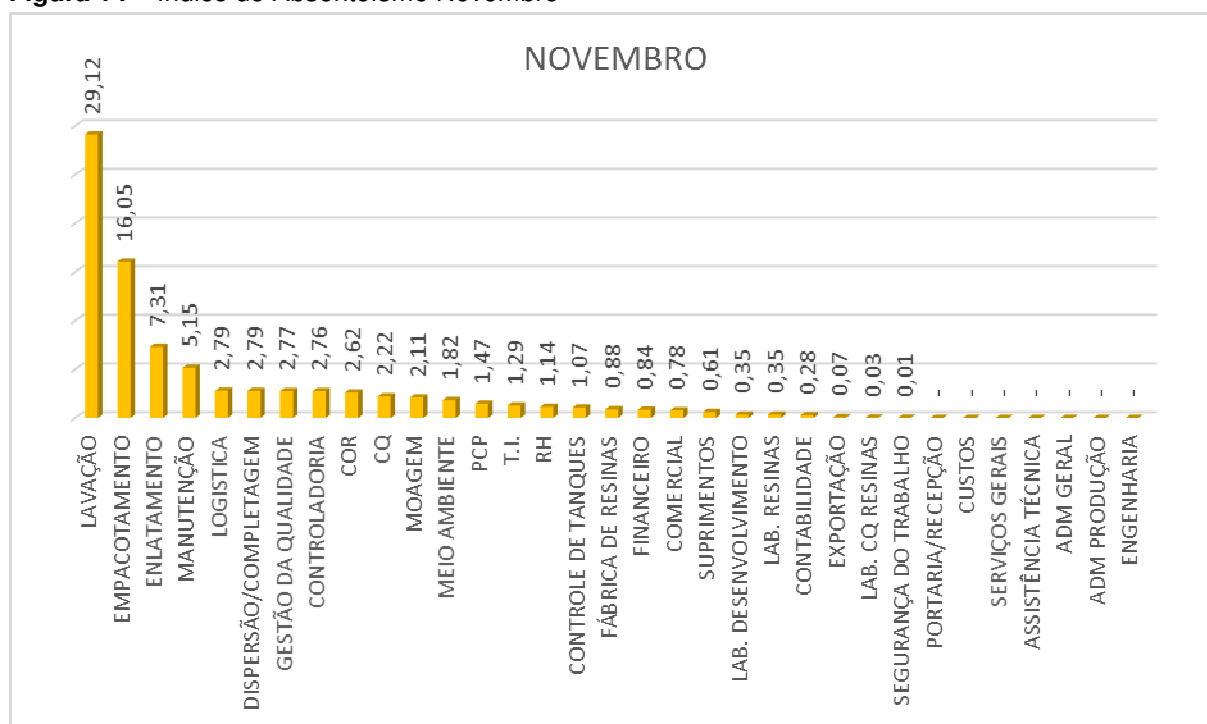
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Setembro o setor de lavação liderou novamente com o maior índice em: 19,24; seguido pelo setor de empacotamento com: 18,85; enlatamento: 4,54; financeiro: 3,62; gestão da qualidade: 3,61; controle de qualidade: 3,07; suprimentos: 2,85; moagem: 2,57; laboratório de controle de qualidade de resinas: 2,21; laboratório de resinas: 2,07; dispersão/completagem: 2,04; laboratório de desenvolvimento: 2,00; planejamento e controle de produção: 1,82; recursos humanos: 1,66; controladoria: 1,23; portaria/recepção: 1,17; cor: 1,17; tecnologia da informação: 1,13; logística: 0,96; manutenção: 0,54; comercial: 0,34; controle de tanques: 0,32; segurança do trabalho: 0,06; fábrica de resinas: 0,01; e os setores de: meio ambiente; contabilidade; exportação; custos; serviços gerais; assistência técnica; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Setembro.

Figura 13 – Índice de Absenteísmo Outubro

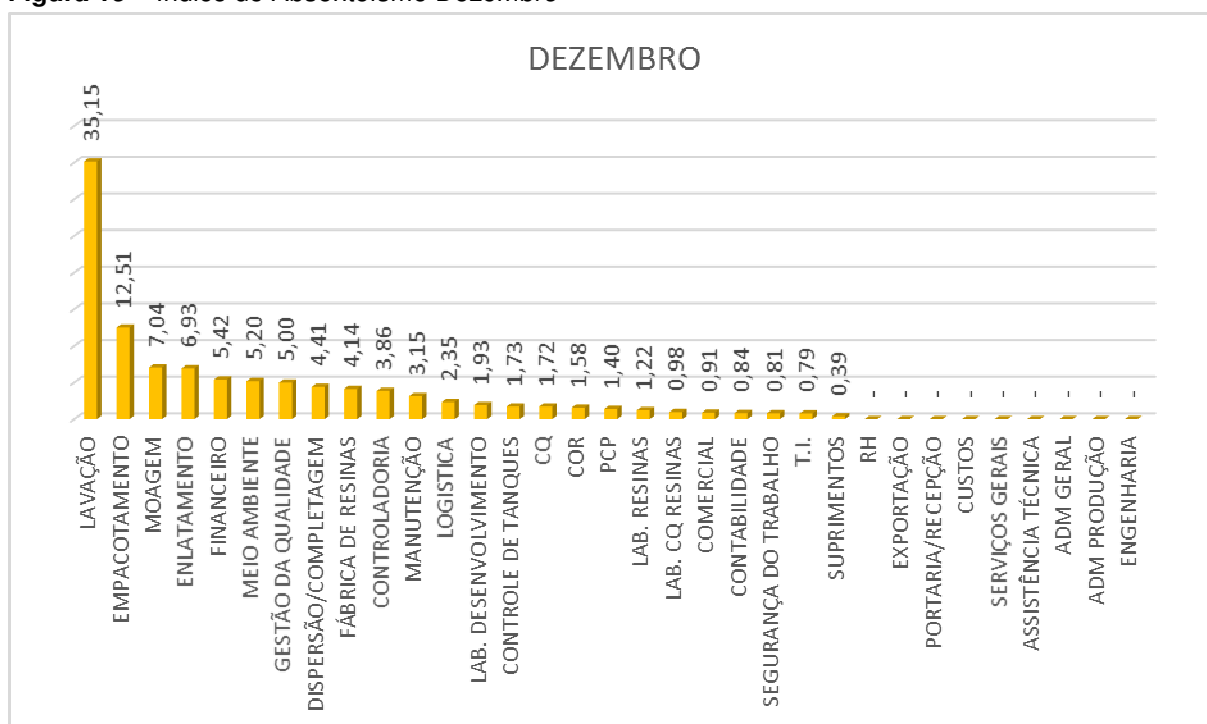
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Outubro o setor de lavação continua liderando com o maior índice de absenteísmo, em: 25,74; em seguida fica o setor de empacotamento com: 16,53; gestão da qualidade: 15,38; enlatamento: 8,55; manutenção: 6,48; portaria/recepção: 5,47; meio ambiente: 5,12; moagem: 4,30; controladoria: 3,10; cor: 2,79; segurança do trabalho: 2,77; controle de qualidade: 2,07; suprimentos: 1,80; laboratório de resinas: 1,79; planejamento e controle de produção: 1,78; logística: 1,27; tecnologia da informação: 1,10; dispersão/completagem: 1,01; contabilidade: 0,39; fábrica de resinas: 0,30; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,28; laboratório de desenvolvimento: 0,27; financeiro: 0,24; controle de tanques: 0,03; e os setores de: comercial; recursos humanos; exportação; custos; serviços gerais; assistência técnica; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo dentro do mês de Outubro.

Figura 14 – Índice de Absenteísmo Novembro

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Novembro o setor de lavação é o primeiro, com o índice em: 29,12; seguido do setor de empacotamento, que já vem ocupando o segundo lugar em alguns meses, com o índice em: 16,05; logo após o setor de enlatamento: 7,31; manutenção: 5,15; logística: 2,79; dispersão/completagem: 2,79; gestão da qualidade: 2,77; controladoria: 2,76; cor: 2,62; controle de qualidade: 2,22; moagem: 2,11; meio ambiente: 1,82; planejamento e controle de produção: 1,47; tecnologia da informação: 1,29; recursos humanos: 1,14; controle de tanques: 1,07; fábrica de resinas: 0,88; financeiro: 0,84; comercial: 0,78; suprimentos: 0,61; laboratório de desenvolvimento: 0,35; laboratório de resinas: 0,35; contabilidade: 0,28; exportação: 0,07; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,03; segurança do trabalho: 0,01; e os setores de: portaria/recepção; custos; serviços gerais; assistência técnica; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo no mês de Novembro.

Figura 15 – Índice de Absenteísmo Dezembro

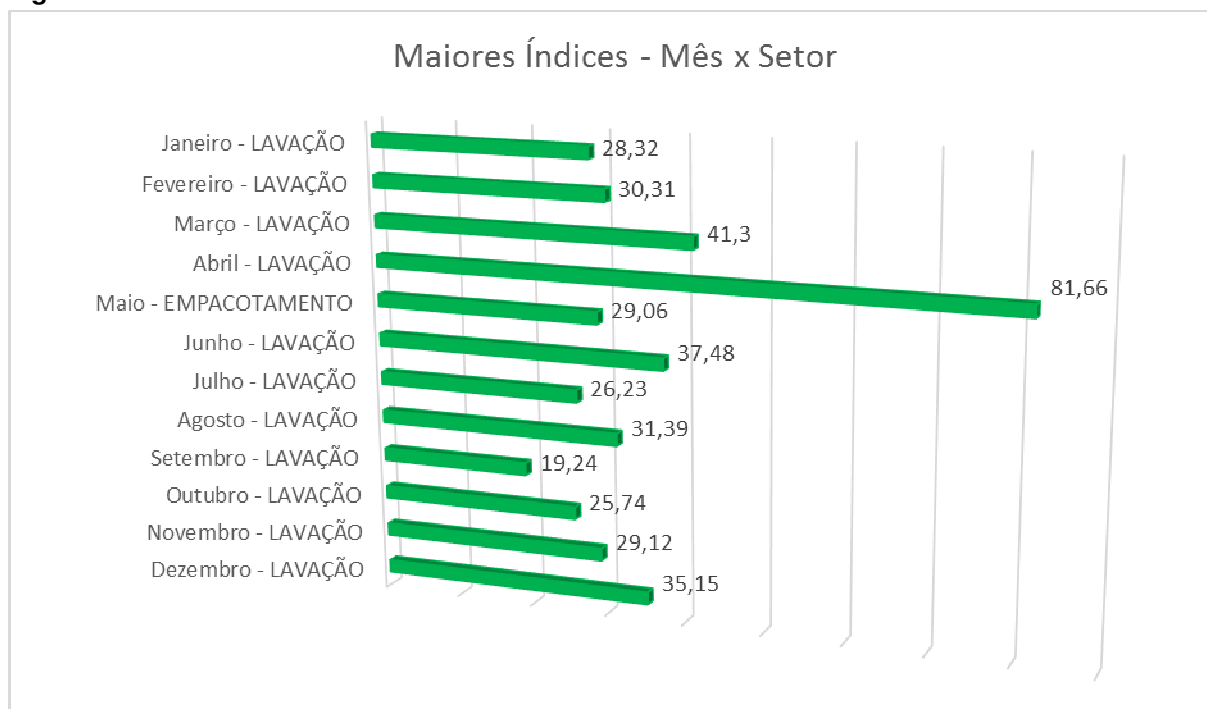
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mês de Dezembro não foi diferente, o setor de lavação obteve a primeira colocação no índice de absenteísmo, com: 35,15; seguido novamente do setor de empacotamento, com 12,51; moagem: 7,04; enlatamento: 6,93; financeiro: 5,42; meio ambiente: 5,20; gestão da qualidade: 5,00; dispersão/completagem: 4,41; fábrica de resinas: 4,14; controladoria: 3,86; manutenção: 3,15; logística: 2,35; laboratório de desenvolvimento: 1,93; controle de tanques: 1,73; controle de qualidade: 1,72; cor: 1,58; planejamento e controle da produção: 1,40; laboratório de resinas: 1,22; laboratório de controle de qualidade de resinas: 0,98; comercial: 0,91; contabilidade: 0,84; segurança do trabalho: 0,81; tecnologia da informação: 0,79; suprimentos: 0,39; e os setores de: recursos humanos; exportação; portaria/recepção; custos; serviços gerais; assistência técnica; administração geral; administração de produção e engenharia não tiveram nenhum índice de absenteísmo no mês de Dezembro.

4.3 MAIORES ÍNDICES DE ABSENTEÍSMO – MÊS X SETOR

Segue abaixo a análise dos setores que tiveram os maiores índices de absenteísmo em cada mês:

Figura 16 – Maiores Índices – Mês x Setor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Como pode ser constatado acima, o setor de Lavação liderou em 91,66% dos meses, com altos índices de absenteísmo, sendo que o quadro aproximado é de 20 colaboradores. E o setor de empacotamento ficou em primeiro lugar no mês de Maio, sendo que o número aproximado deste setor é de 7 colaboradores. Ambos os setores são da área produtiva da empresa e operam nos três turnos de trabalho.

4.4 MOTIVOS E PERCENTUAL DO ABSENTEÍSMO POR SETOR

Os motivos que a empresa adota como Justificativas de Faltas são os que seguem:

Suspensão, Abono, Faltas Justificadas, Licença Casamento, Licença Paternidade, Faltas Injustificadas, Acompanhamento Médico de Filhos, Doação de Sangue, Licença Óbito Familiar, Atestado Médico, Atestado Médico ½ período, Folga Trabalho Eleitoral, Poder Judiciário, Atraso de Transporte, Amamentação e Vestibular.

Os colaboradores são liberados para doação de sangue até 2 vezes ao ano, a empresa faz campanhas semestralmente de doações de sangue, por esse motivo, a ausência pode ser mais de uma anualmente.

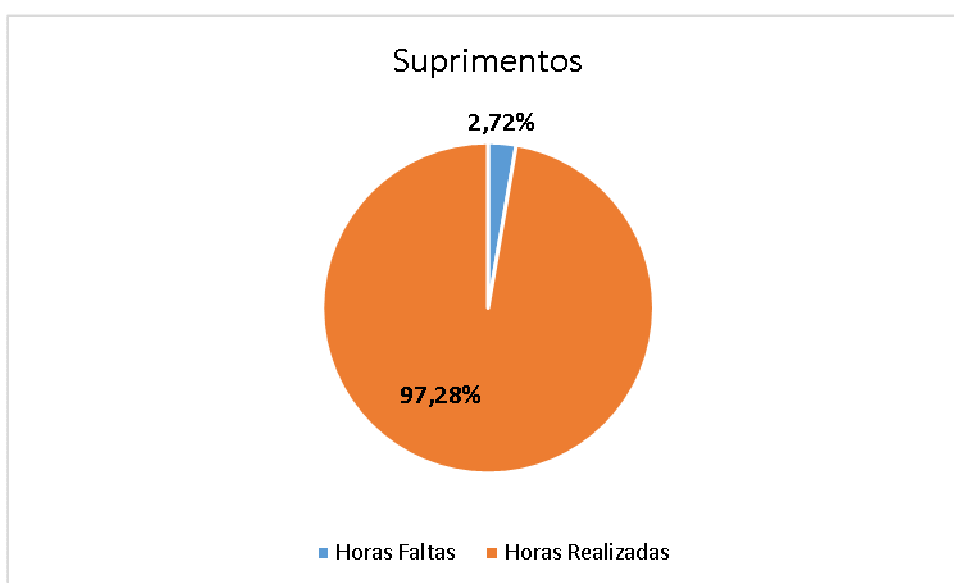
Os Abonos que justificam as faltas nos relatórios são casos avaliados pela direção da empresa esporadicamente e por decisão da mesma são abonados, por exemplo: Óbito de parentes que não são abonados legalmente, onde a empresa libera o colaborador e considerada Abono na data da respectiva falta.

Na empresa em questão o setor de Fábrica de Resinas, opera em horário diferenciado, utilizando o horário 12x36, onde os colaboradores trabalham 12 horas (com 1 hora de intervalo) e retornam após 36 horas consecutivas para a próxima jornada, sendo assim, os colaboradores deste horário trabalham inclusive nos domingos, e neste caso, quando é necessário, são liberados para prestar vestibular e provas escolares, essas faltas aparecem no relatório com a justificativa de Vestibular.

Os motivos: Suspensão, Abono, Faltas Justificadas e Atraso de Transporte são definições da empresa para que apareçam no relatório, com o intuito de justificar as faltas dos colaboradores quando solicitados pelos mesmos.

Dentro deste contexto, segue os motivos e os percentuais das faltas por setor:

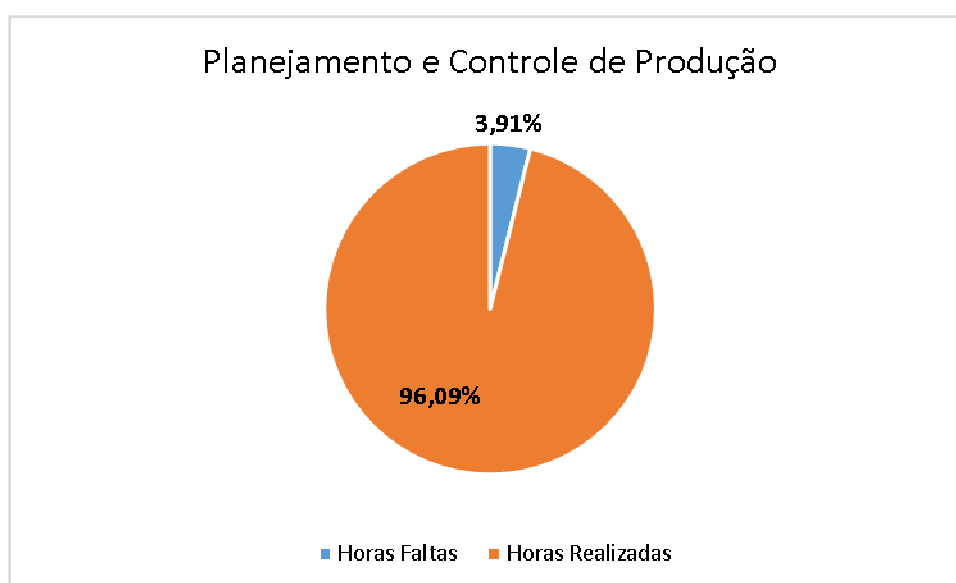
Figura 17 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Suprimentos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 17, no setor de suprimentos, com quadro aproximado de 17 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **35.241,12hrs** (100%), Horas Falta: **958,53hrs** (2,72%), Horas Realizadas: **34.282,59hrs** (97,28%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestado médico; licença óbito familiar; faltas abonadas; folga por trabalho eleitoral; atraso no transporte; acompanhamento médico dos filhos; e doação de sangue.

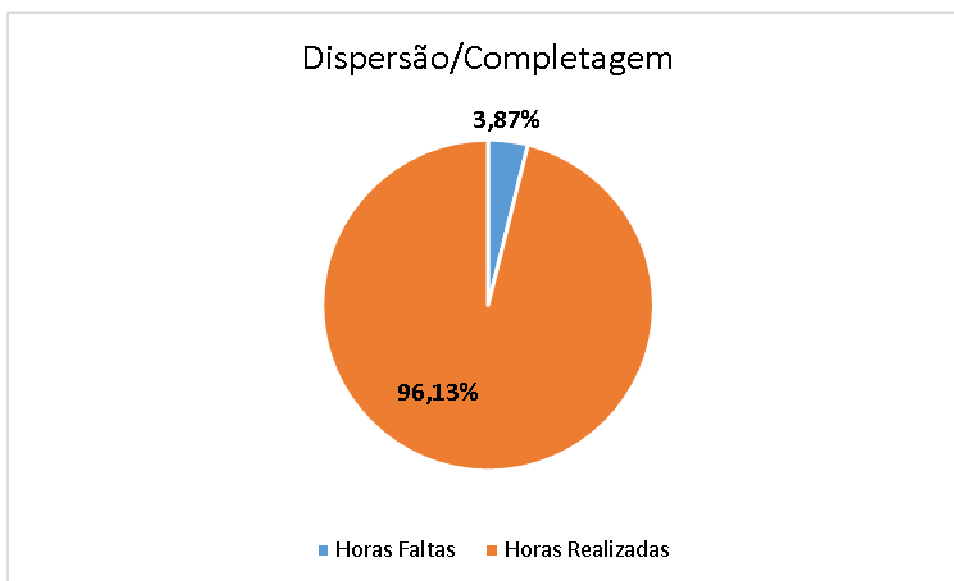
Figura 18 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Planejamento e Controle de Produção



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 18, no setor de Planejamento e Controle de Produção, com quadro aproximado de 9 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **23.487,49hrs** (100%), Horas Falta: **919,41hrs** (3,91%), Horas Realizadas: **22.568,08hrs** (96,09%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestado médico; faltas injustificadas; licença casamento; atraso no transporte e licença óbito familiar.

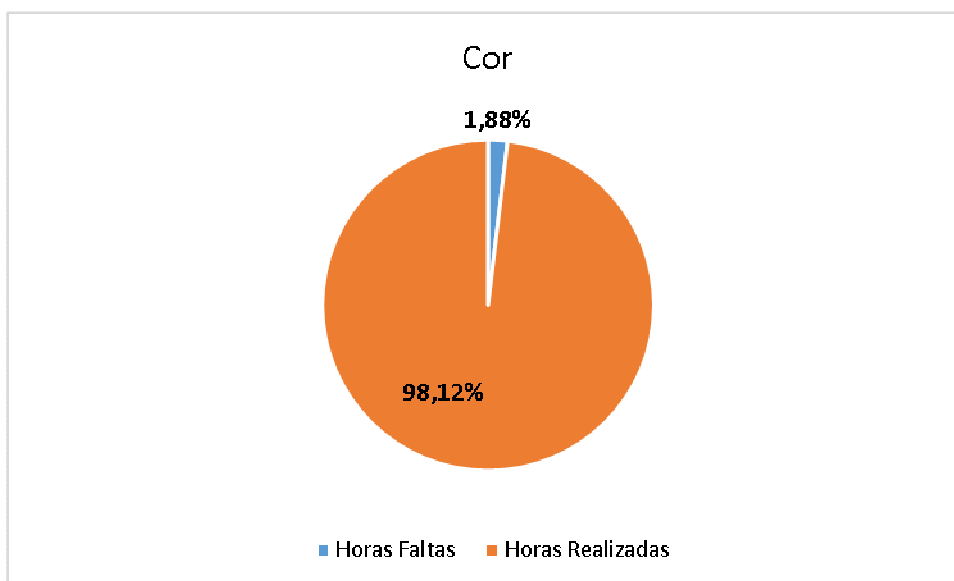
Figura 19 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Dispersão/Completagem



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 19, no setor de Dispersão/Completagem, com quadro aproximado de 29 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **73.284,23hrs** (100%), Horas Falta: **2.836,11hrs** (3,87%), Horas Realizadas: **70.448,12hrs** (96,13%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas, atestados médicos; atraso de transportes; licença paternidade; licença óbito familiar; poder judiciário; faltas abonadas; doação de sangue; acompanhamento médico de filhos e folga por trabalho eleitoral.

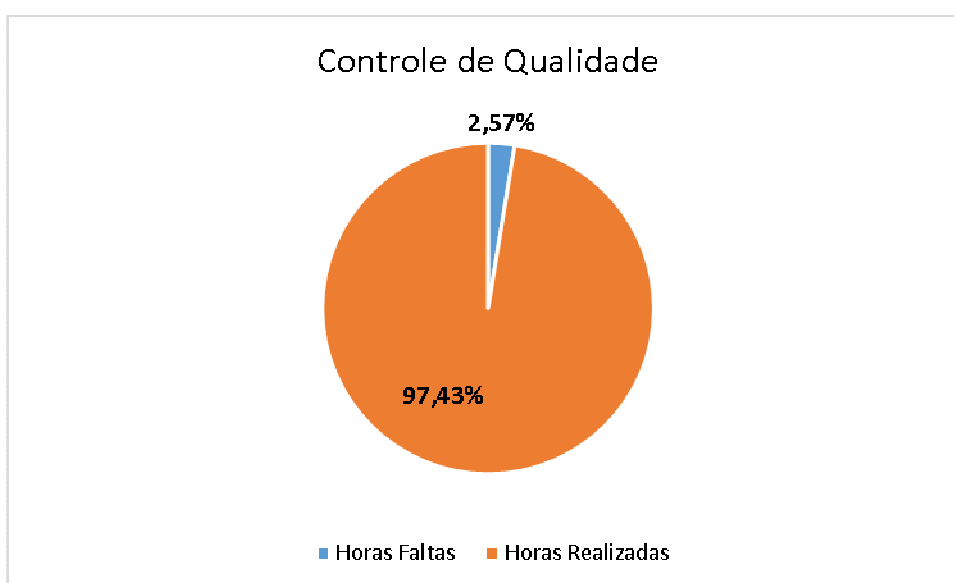
Figura 20 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Cor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 20, no setor de Cor, com quadro aproximado de 11 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **24.084,89hrs** (100%), Horas Falta: **453,56hrs** (1,88%), Horas Realizadas: **23.631,33hrs** (98,12%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; faltas injustificadas; faltas abonadas; doação de sangue; e licença óbito familiar.

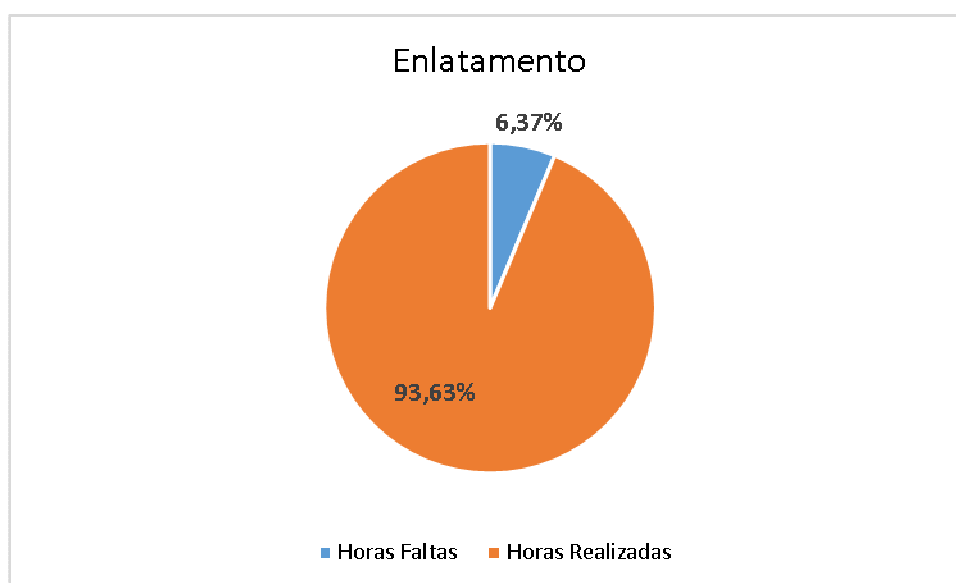
Figura 21 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Controle de Qualidade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 21, no setor de Controle de Qualidade, com quadro aproximado de 12 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **26.517,53hrs** (100%), Horas Falta: **681,07hrs** (2,57%), Horas Realizadas: **25.836,46hrs** (97,43%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestado médico; folga por trabalho eleitoral; e faltas abonadas.

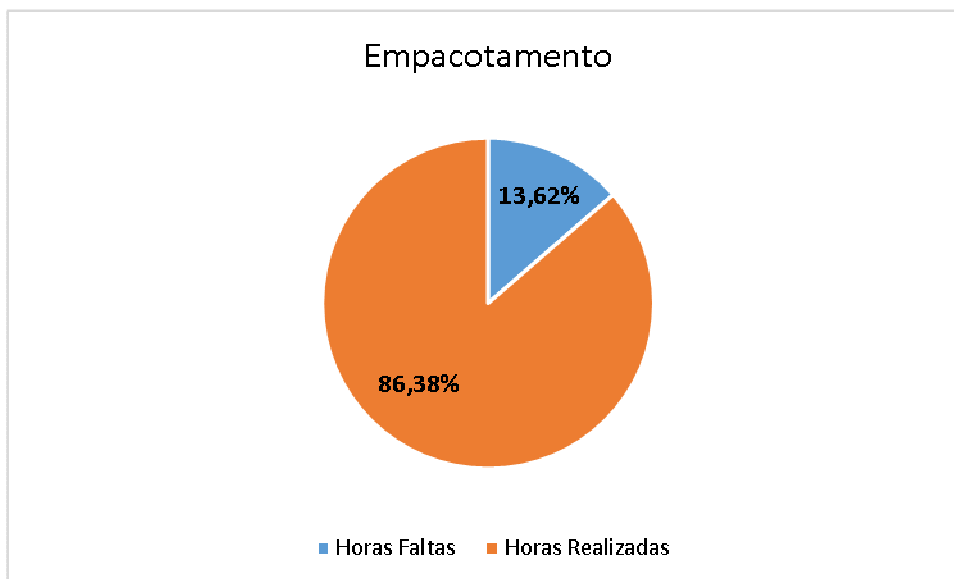
Figura 22 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Enlatamento



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 22, no setor de Enlatamento, com quadro aproximado de 65 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **138.622,15hrs** (100%), Horas Falta: **8.836,85hrs** (6,37%), Horas Realizadas: **129.785,30hrs** (93,63%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; atraso no transporte; licença óbito familiar; doação de sangue; poder judiciário; acompanhamento médico de filhos; suspensões; e licença paternidade.

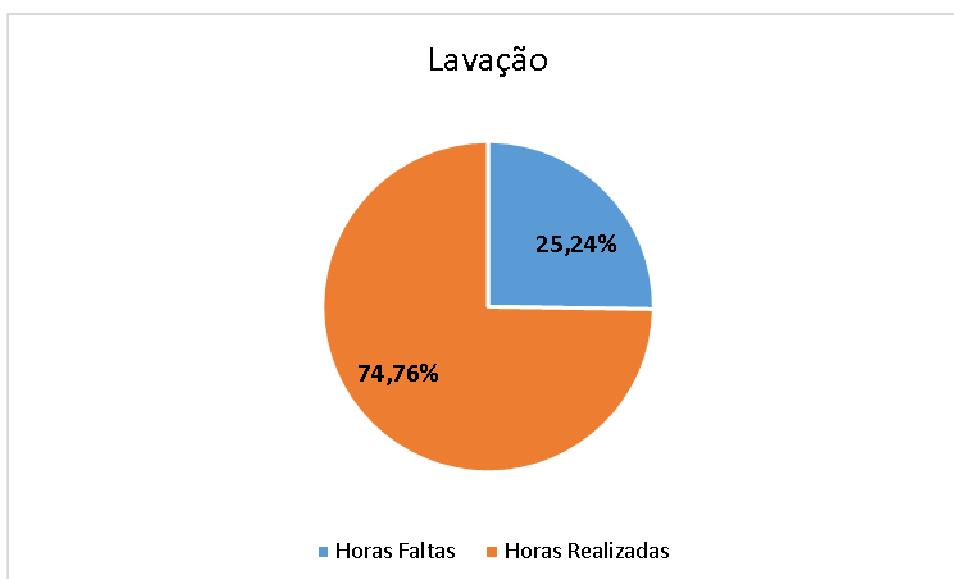
Figura 23 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Empacotamento



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 23, no setor de Empacotamento, com quadro aproximado de 7 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **15.927,43hrs** (100%), Horas Falta: **2.169,27hrs** (13,62%), Horas Realizadas: **13.758,16hrs** (86,38%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; acompanhamento médico de filhos; faltas abonadas; poder judiciário; e licença óbito familiar.

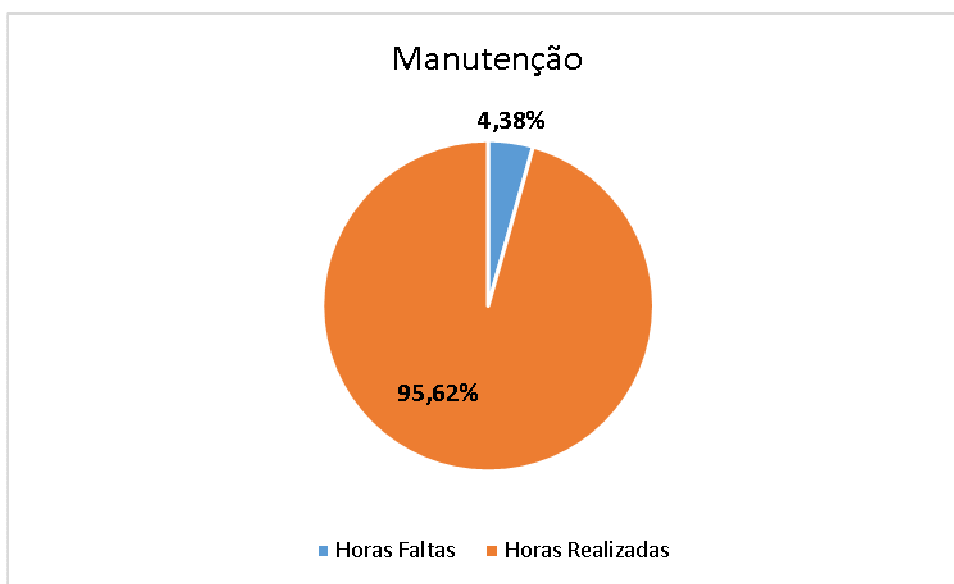
Figura 24 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Lavação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 24, no setor de Lavação, com quadro aproximado de 20 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **12.464,71hrs** (100%), Horas Falta: **3.145,60hrs** (25,24%), Horas Realizadas: **9.319,11hrs** (74,76%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; atrasos de transportes; e licença paternidade.

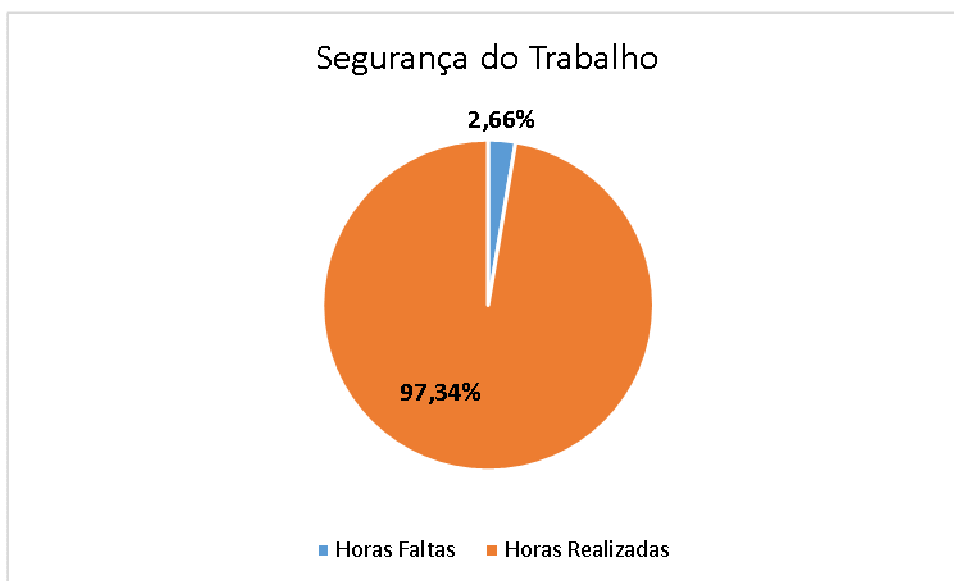
Figura 25 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Manutenção



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 25, no setor de Manutenção, com quadro aproximado de 11 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **27.853,66hrs** (100%), Horas Falta: **1.218,62hrs** (4,38%), Horas Realizadas: **26.635,04hrs** (95,62%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; poder judiciário; licença óbito familiar; e doação de sangue.

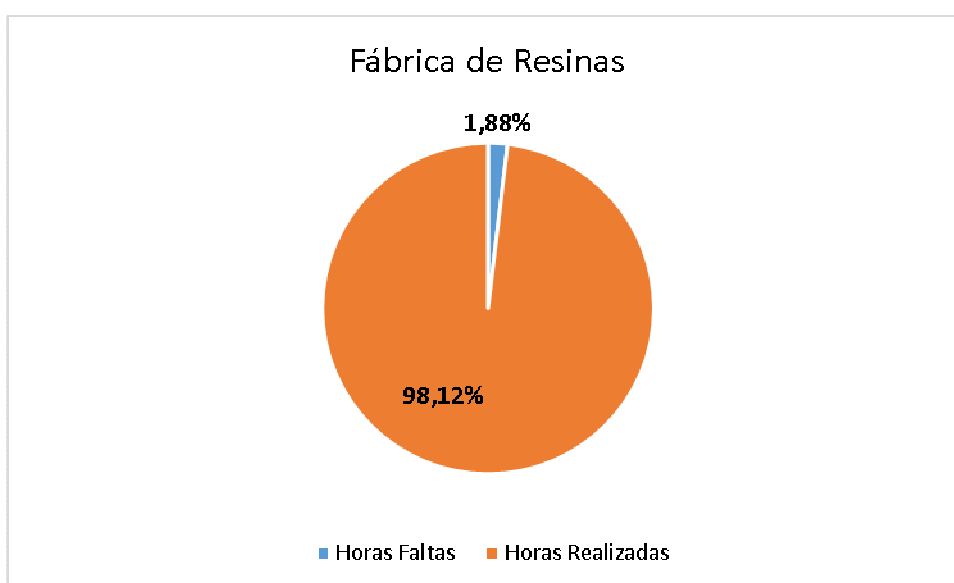
Figura 26 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Segurança do Trabalho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 26, no setor de Segurança do Trabalho, com quadro aproximado de 2 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **4.334,14hrs** (100%), Horas Falta: **115,08hrs** (2,66%), Horas Realizadas: **4.219,06hrs** (97,34%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; e faltas abonadas.

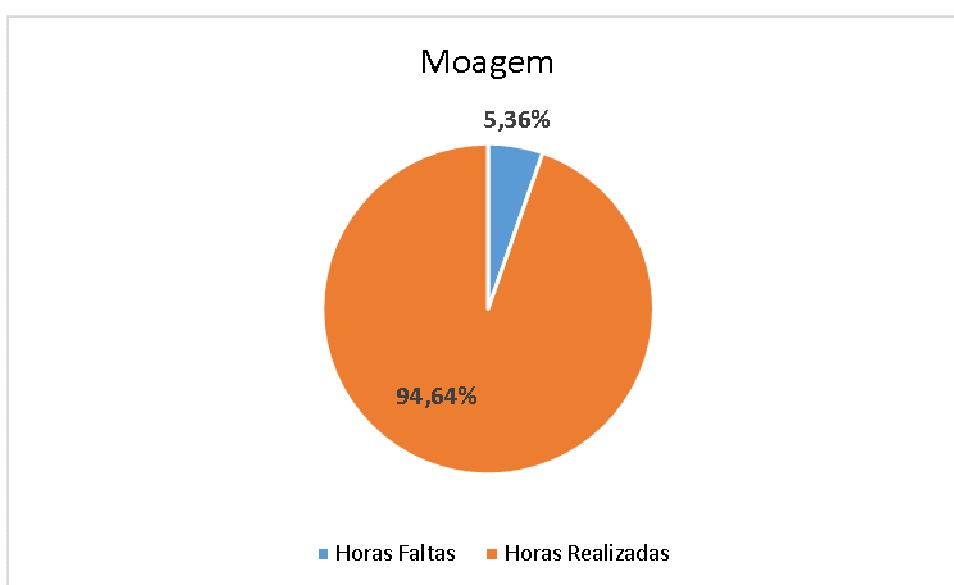
Figura 27 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Fábrica de Resinas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 27, no setor de Fábrica de Resinas, com quadro aproximado de 22 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **46.095,71hrs** (100%), Horas Falta: **866,56hrs** (1,88%), Horas Realizadas: **45.229,15hrs** (98,12%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; licença paternidade; atraso de transporte; folga por trabalho eleitoral; e licença casamento.

Figura 28 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Moagem



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 28, no setor de Moagem, com quadro aproximado de 9 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **24.111,84hrs** (100%), Horas Falta: **1.292,90hrs** (5,36%), Horas Realizadas: **22.818,94hrs** (94,64%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; licença óbito familiar; doação de sangue e acompanhamento médico de filhos.

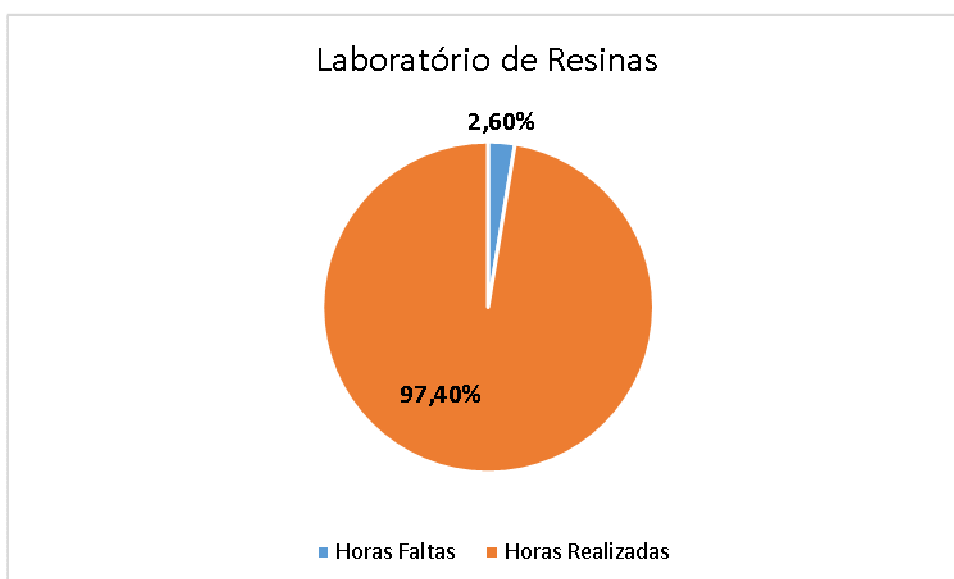
Figura 29 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Laboratório de Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 29, no setor de Laboratório de Desenvolvimento, com quadro aproximado de 22 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **47.692,09hrs** (100%), Horas Falta: **1.106,31hrs** (2,32%), Horas Realizadas: **46.585,78hrs** (97,68%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; faltas injustificadas; atraso de transporte; faltas abonadas; licença óbito familiar; acompanhamento médico de filhos; e licença casamento.

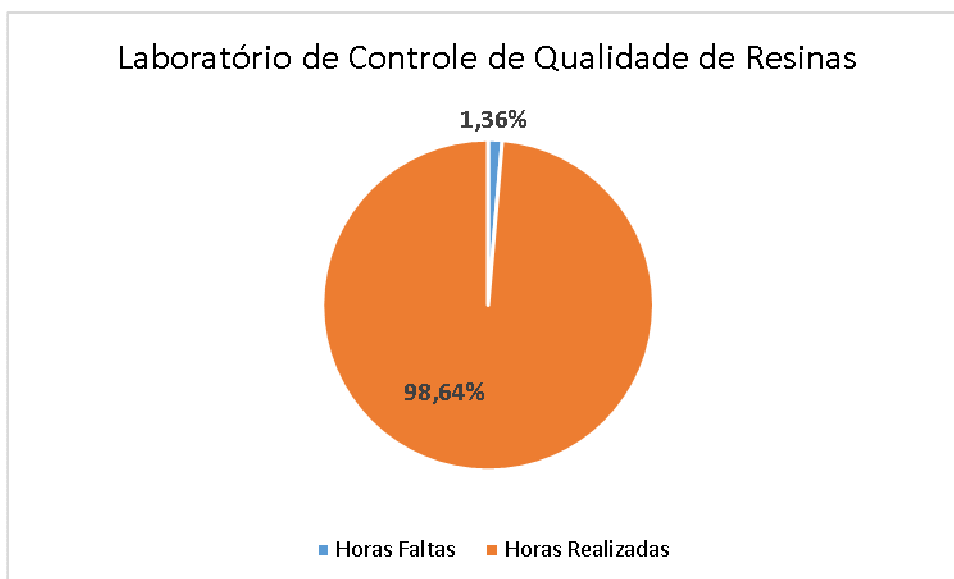
Figura 30 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Laboratório de Resinas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 30, no setor de Laboratório de Resinas, com quadro aproximado de 3 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **5.627,46hrs** (100%), Horas Falta: **146,24hrs** (2,60%), Horas Realizadas: **5.481,22hrs** (97,40%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas abonadas; atestados médicos; atraso de transporte; faltas injustificada e poder judiciário.

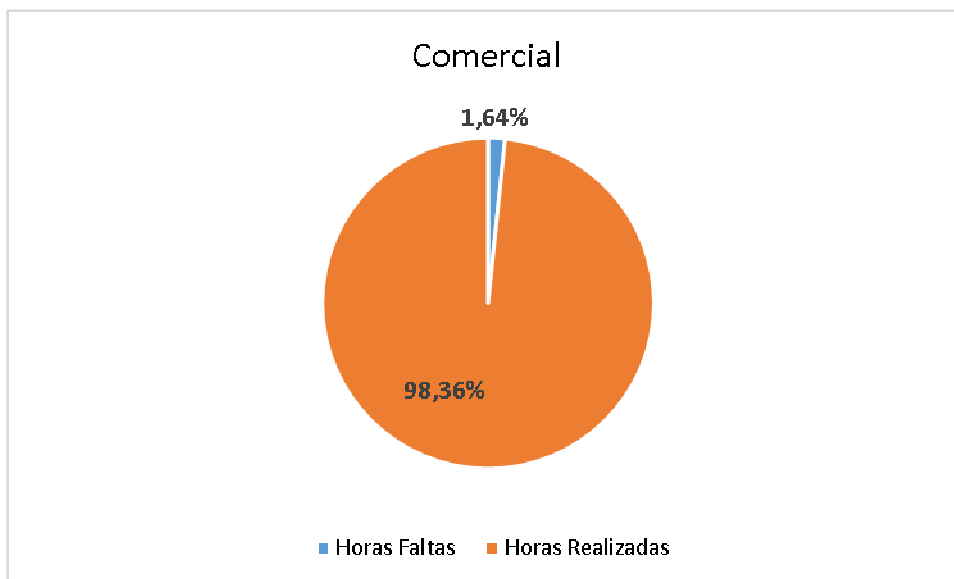
Figura 31 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Laboratório de Controle de Qualidade de Resinas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 31, no setor Laboratório de Controle de Qualidade de Resinas, com quadro aproximado de 3 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **6.672,12hrs** (100%), Horas Falta: **90,58hrs** (1,36%), Horas Realizadas: **6.581,54hrs** (98,64%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; e vestibular.

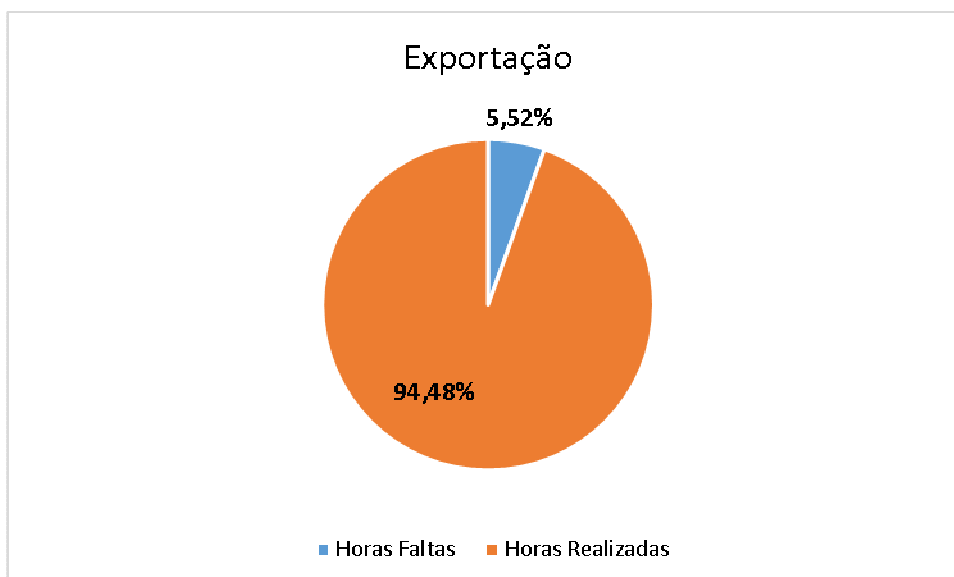
Figura 32 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Comercial



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 32, no setor Comercial, com quadro aproximado de 17 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **35.823,81hrs** (100%), Horas Falta: **587,39hrs** (1,64%), Horas Realizadas: **35.236,42hrs** (98,36%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; acompanhamento médico de filhos; faltas injustificadas; faltas abonadas; e atraso de transporte.

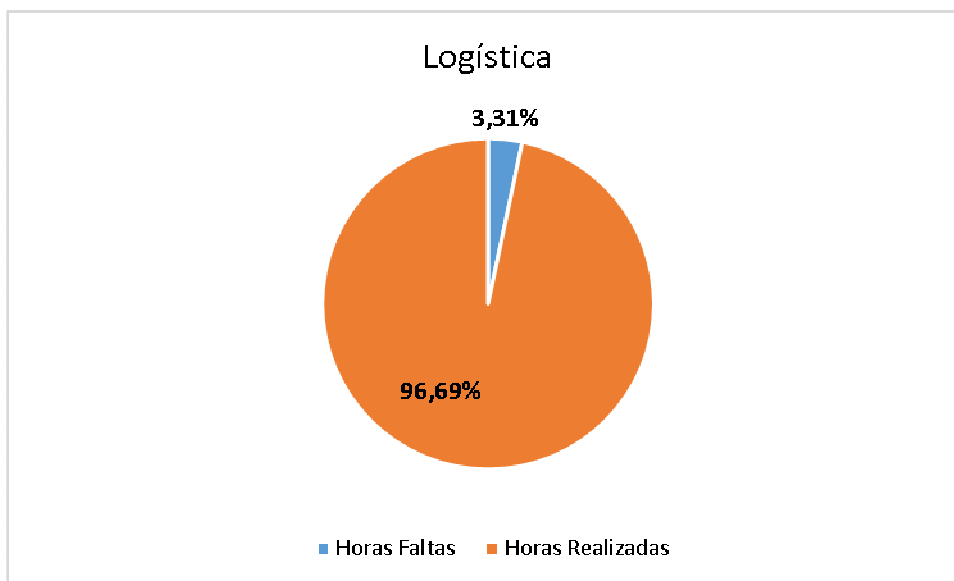
Figura 33 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Exportação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 33, no setor Exportação, com quadro aproximado de 3 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **3.807,30hrs** (100%), Horas Falta: **210,12hrs** (5,52%), Horas Realizadas: **3.597,18hrs** (94,48%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; e atraso de transporte.

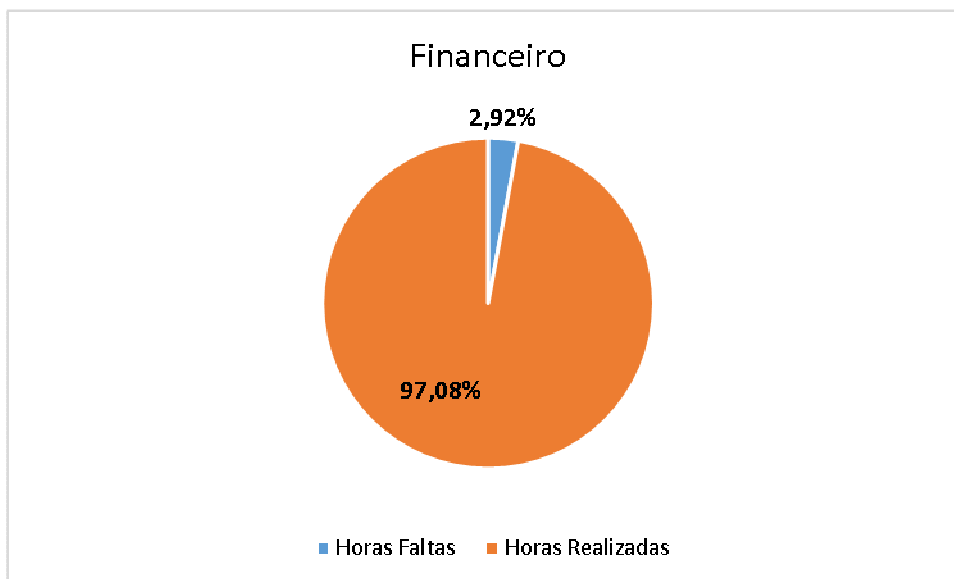
Figura 34 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Logística



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 34, no setor Logística, com quadro aproximado de 38 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **79.791,68hrs** (100%), Horas Falta: **2.643,14hrs** (3,31%), Horas Realizadas: **77.148,54hrs** (96,69%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestado médico; atraso de transporte; faltas abonadas; poder judiciário; folga por trabalho eleitoral; licença paternidade; e acompanhamento médico de filhos.

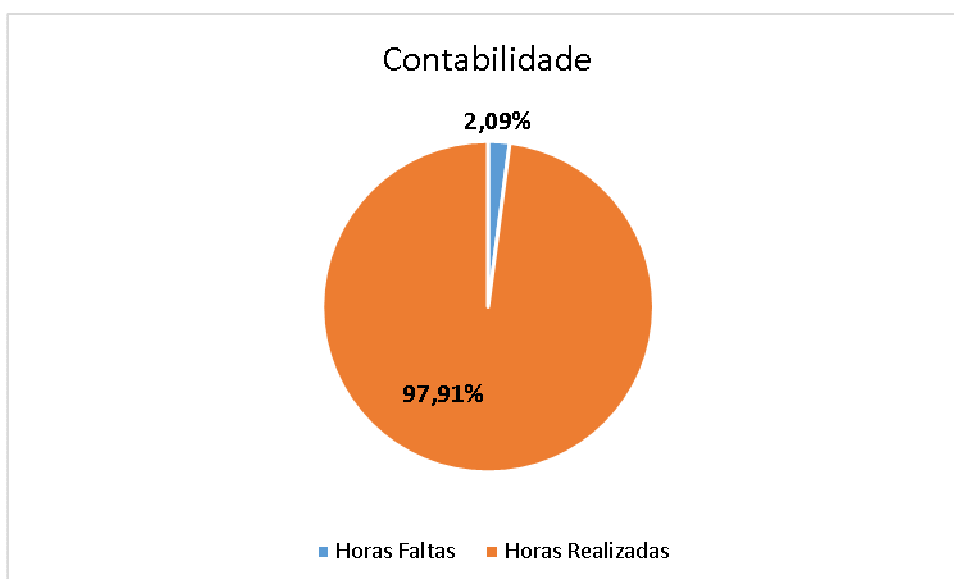
Figura 35 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Financeiro



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 35, no setor Financeiro, com quadro aproximado de 10 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **21.156,15hrs** (100%), Horas Falta: **618,76hrs** (2,92%), Horas Realizadas: **20.537,39hrs** (97,08%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestado médico; acompanhamento médico de filhos; faltas abonadas; poder judiciário; folga por trabalho eleitoral; licença casamento.

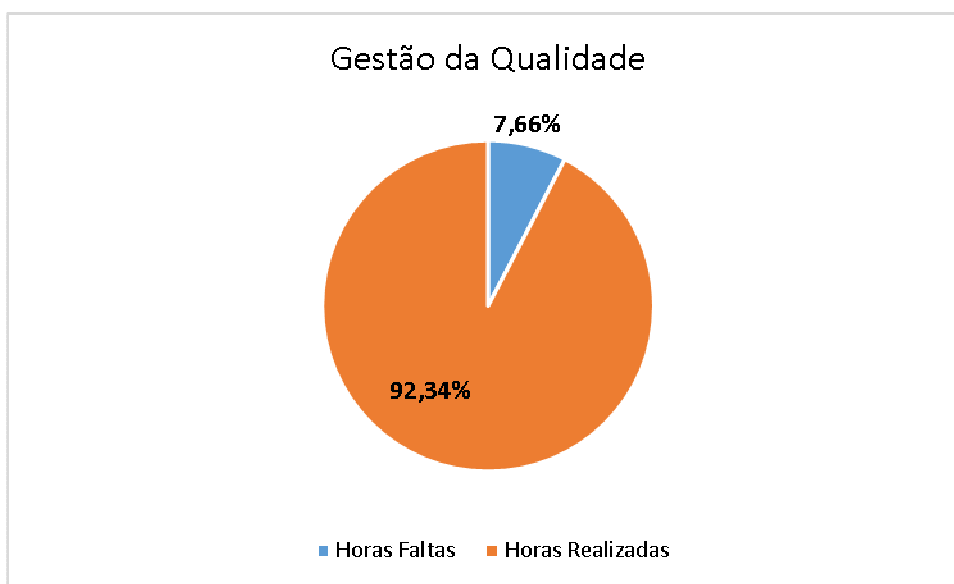
Figura 36 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Contabilidade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 36, no setor Contabilidade, com quadro aproximado de 5 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **10.334,61hrs** (100%), Horas Falta: **216,14hrs** (2,09%), Horas Realizadas: **10.118,47hrs** (97,91%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; atraso de transportes; e faltas abonadas.

Figura 37 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Gestão da Qualidade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 37, no setor Gestão da Qualidade, com quadro aproximado de 2 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **4.471,45hrs** (100%), Horas Falta: **342,62hrs** (7,66%), Horas Realizadas: **4.128,83hrs** (92,34%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; atraso de transporte; acompanhamento médico de filhos; faltas abonadas; faltas injustificadas e folga por trabalho eleitoral.

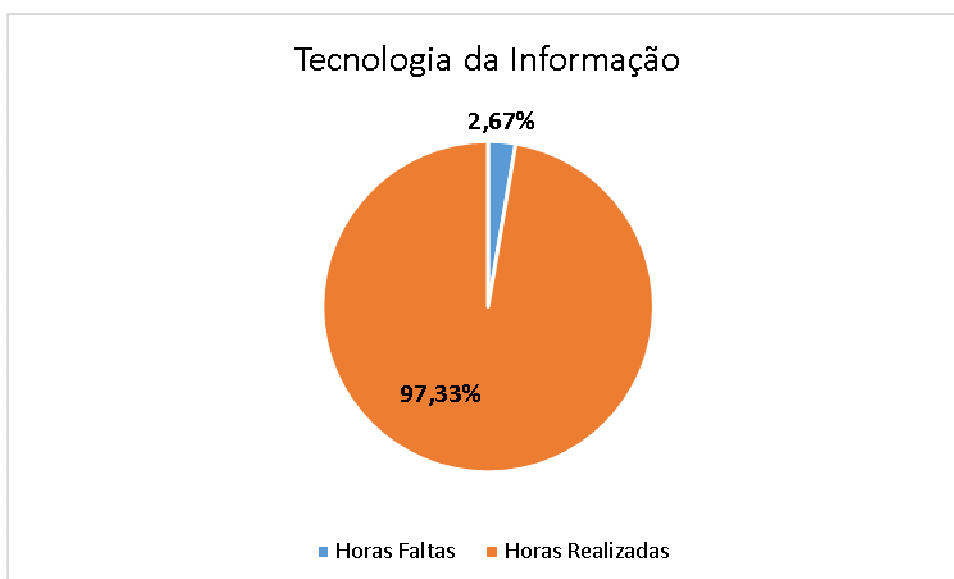
Figura 38 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 38, no setor Recursos Humanos, com quadro aproximado de 5 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **9.002,15hrs** (100%), Horas Falta: **381,24hrs** (4,23%), Horas Realizadas: **8.620,91hrs** (95,77%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; faltas abonadas; atraso de transporte; licença óbito familiar; faltas injustificadas; folga por trabalho eleitoral; e poder judiciário.

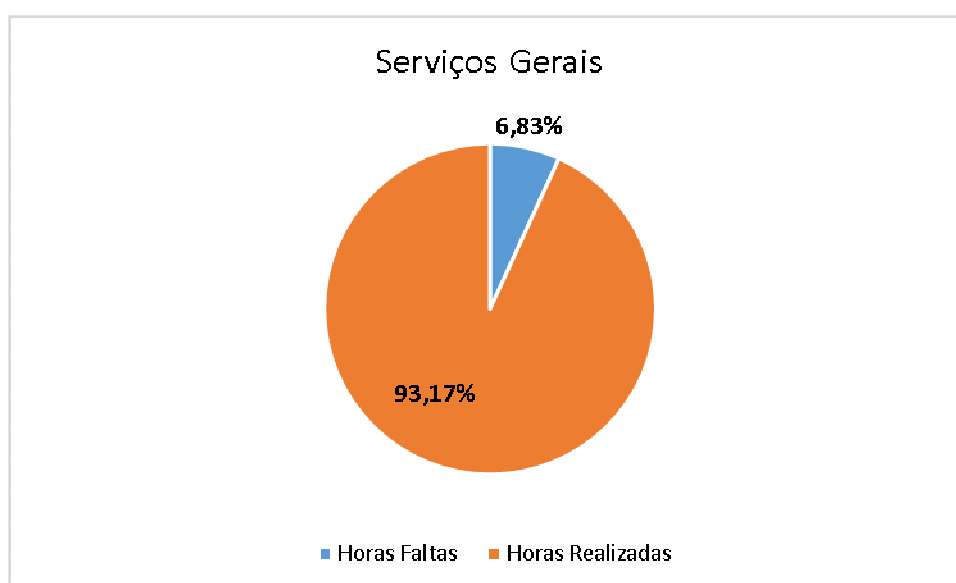
Figura 39 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Tecnologia da Informação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 39, no setor Tecnologia da Informação, com quadro aproximado de 6 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **13.436,00hrs** (100%), Horas Falta: **358,74hrs** (2,67%), Horas Realizadas: **13.077,26hrs** (97,33%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; faltas injustificadas; folga por trabalho eleitoral; faltas abonadas; atraso de transportes; poder judiciário; e acompanhamento médico de filhos.

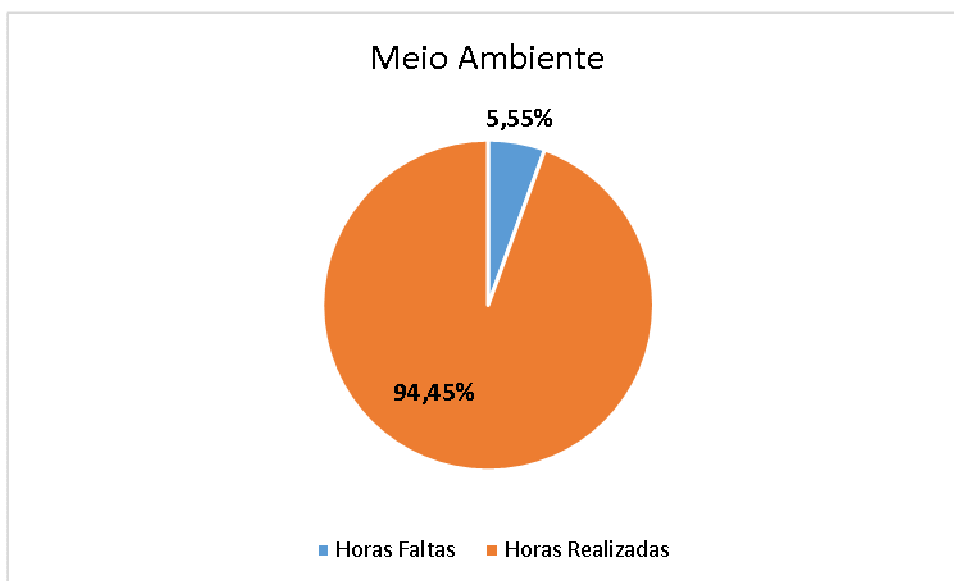
Figura 40 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Serviços Gerais



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 40, no setor Serviços Gerais, com quadro aproximado de 2 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **5.104,45hrs** (100%), Horas Falta: **348,54hrs** (6,83%), Horas Realizadas: **4.755,91hrs** (93,17%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: atestados médicos; faltas injustificadas; faltas abonadas; e doação de sangue.

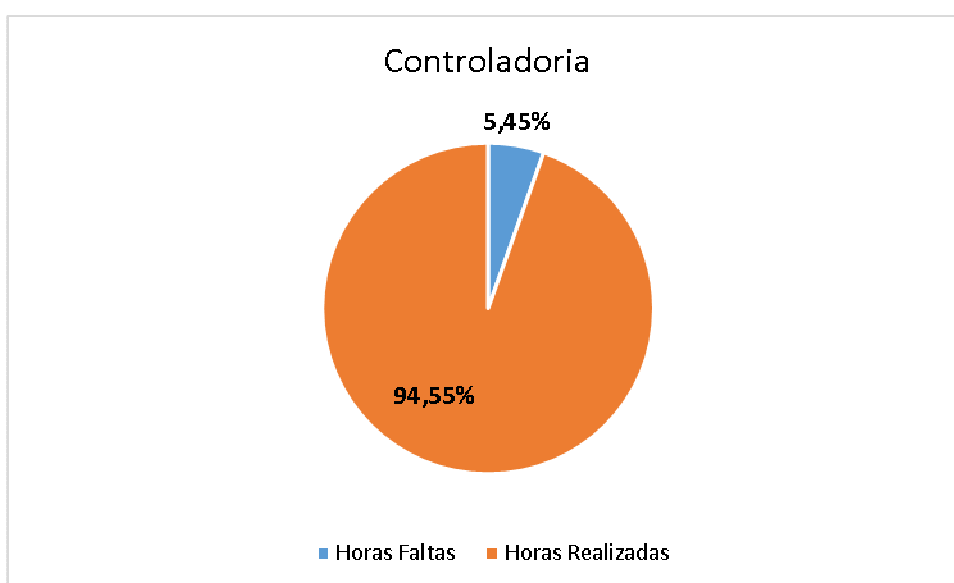
Figura 41 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Meio Ambiente



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 41, no setor Meio Ambiente, com quadro aproximado de 2 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **3.267,00hrs** (100%), Horas Falta: **181,42hrs** (5,55%), Horas Realizadas: **3.085,58hrs** (94,45%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; e poder judiciário.

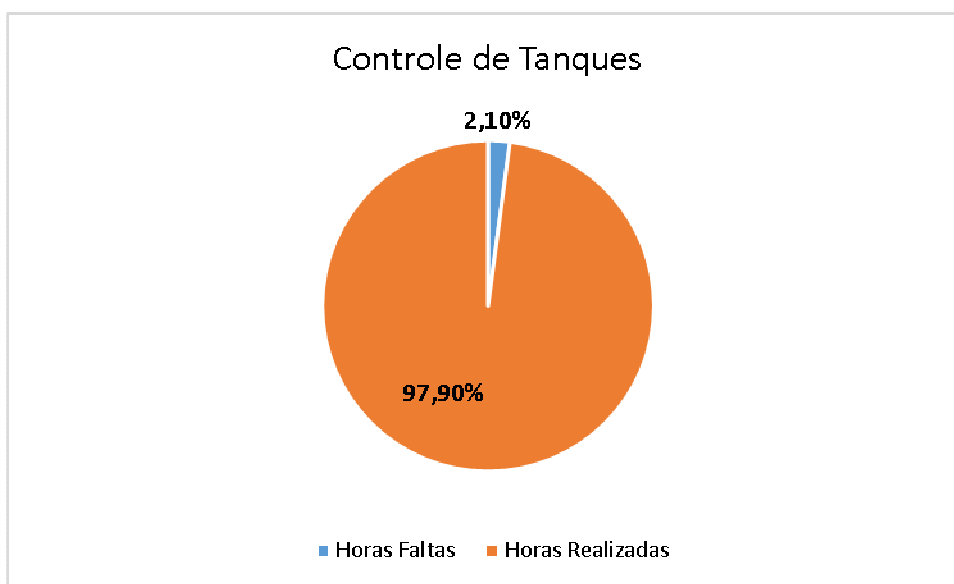
Figura 42 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Controladoria



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 42, no setor Controladoria, com quadro aproximado de 2 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **8.549,64hrs** (100%), Horas Falta: **465,70hrs** (5,45%), Horas Realizadas: **8.083,94hrs** (94,55%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; atraso de transporte; e licença óbito familiar.

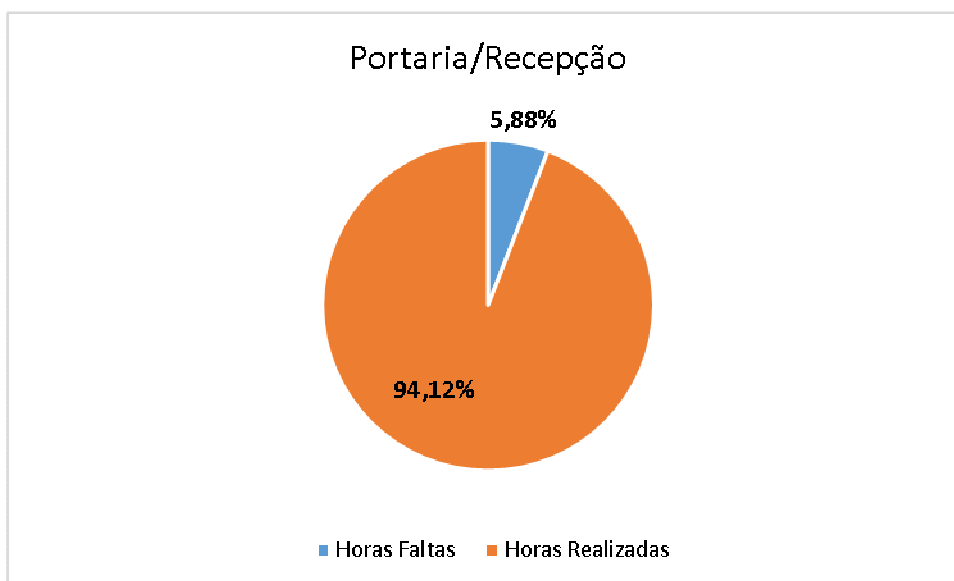
Figura 43 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Controle de Tanques



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 43, no setor Controle de Tanques, com quadro aproximado de 4 colaboradores, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **5.324,32hrs** (100%), Horas Falta: **111,59hrs** (2,10%), Horas Realizadas: **5.212,73hrs** (97,90%), tendo como justificativas das horas faltas, os seguintes motivos: faltas injustificadas; atestados médicos; faltas abonadas; e acompanhamento médico de filhos.

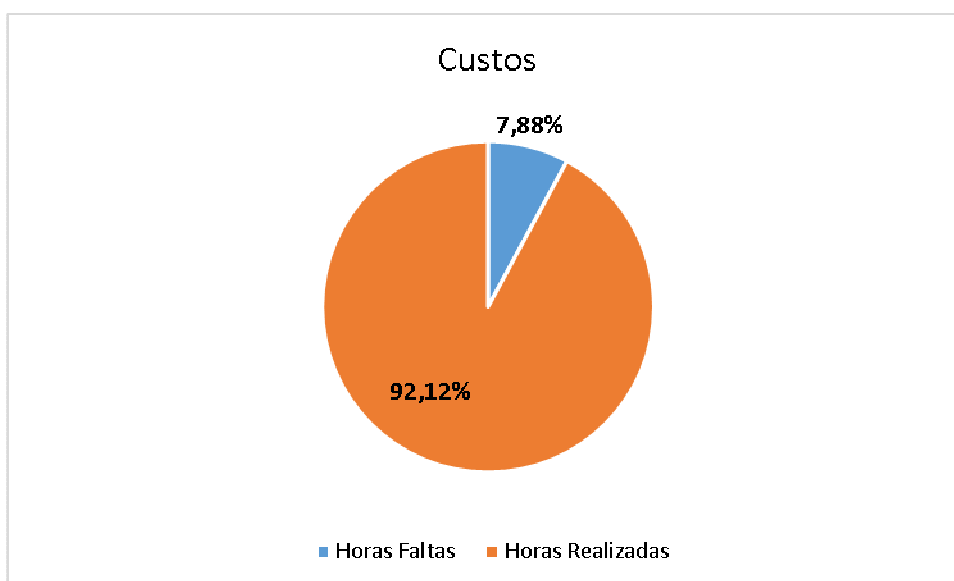
Figura 44 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Portaria/Recepção



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 44, no setor Portaria/Recepção, com quadro aproximado de 1 colaborador, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **1.519,15hrs** (100%), Horas Falta: **89,35hrs** (5,88%), Horas Realizadas: **1.429,80hrs** (94,12%), tendo somente como motivo faltas por atestados médicos.

Figura 45 – Motivos e percentual de horas faltas no setor de Custos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme identificado na Figura 45, no setor de Custos, com quadro aproximado de 1 colaborador, os resultados da soma das horas dos 12 meses do ano de 2014, ficaram: Horas Previstas: **2.238,15hrs** (100%), Horas Falta: **176,44hrs** (7,88%), Horas Realizadas: **2.061,71hrs** (92,12%), tendo somente como motivo faltas por atestados médicos.

Demais setores não citados, como: Administração da Produção, Assistência Técnica, Administração Geral e Engenharia, não tiveram índices de faltas considerados absenteísmo dentro do período de análise.

4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS

Após a análise dos índices de absenteísmo, foram definidas as seguintes propostas de melhorias, no intuito de diminuir os índices de absenteísmo da organização:

1. Incluir motivos de abono no cálculo do absenteísmo: foi identificado no relatório de absenteísmo da empresa que alguns motivos de abono de faltas não são considerados absenteísmo, como por exemplo os motivos abaixo: Dispensado (utilizado em caso de rescisão de contrato); Banco de Horas; e Exames Periódicos. Sendo que esses motivos exigem ausência do local de trabalho e devem ser considerados absenteísmo também. É proposto que a empresa inclua estes motivos no cálculo do absenteísmo mensal;

2. Prêmio de Assiduidade: outro fator que chamou atenção na pesquisa, é o alto índice de absenteísmo no setor produtivo e setores de apoio à área produtiva, sendo assim, foi observado também que a empresa tinha como planejamento para o ano de 2015 a implantação de um prêmio assiduidade mensal para os colaboradores inseridos nos setores em questão, com o intuito de diminuir o absenteísmo e valorizar a equipe, para que os índices diminuam significativamente. O prêmio foi aprovado e já implantado no mês de Abril do ano de 2015. Proposta de estender estes benefícios a todos os setores, inclusive os setores administrativos;

3. Plano de Saúde: A empresa mantém convênio atualmente com dois planos de saúde, sendo eles: Unimed e Ergomed, no plano de saúde Ergomed somente os colaboradores podem usufruir dos benefícios do plano e não é cobrado nenhuma tarifa ou mensalidade para consultas com clínico geral, somente cobranças diferenciadas para médicos e exames específicos, e no plano Unimed foi

observado que a empresa disponibiliza para todos os funcionários, porém, para todas as mulheres e homens acima de 30 anos a empresa contribui com uma ajuda de custo de 80% do valor total, e os homens com menos de 30 anos que queiram usufruir do benefício precisam pagar o valor integral. A proposta é de estender este benefício de ajuda de custos a todos os colaboradores, independente da idade ou sexo.

4. Carga horária: Atualmente a empresa opera em horários de turnos, sendo eles: Turno 1: das 05:30 às 14:30, Turno 2: das 13:00 às 22:00, Turno III: das 21:12 às 06:00, e horário comercial das 07:45 às 17:45 de segunda-feira á quinta-feira, e das 07:45 às 16:45 nas sextas-feiras, com intervalo de 1 hora em todos os horários e todos os dias da semana, sendo que os horários de turnos são de segunda-feira á sábado (somente 2 sábados ao mês, sendo eles alternados), e os horários de 12x36 que é utilizado pelo setor de Fábrica de Resinas também se estende aos finais de semana e tem intervalo de 1 hora assim como demais horários. Foi identificado os maiores número de faltas ao trabalho são nos finais de semana. A proposta é de estabelecer uma carga horária somente de segunda-feira á sexta-feira para todos os setores, evitando trabalho nos finais de semana, afim de diminuir o número de faltas sem justificativas ou por excesso laboral.

5. Salário compatível com a função: A empresa tem como salário inicial o salário base da indústria química, sendo: R\$ 1.100,00 + 30% de periculosidade, e muitas vezes os colaboradores sentem-se desvalorizados pelo valor inferior a função exercida. Como melhoria, a pesquisadora sugere a implantação de plano de carreira ou plano de cargos e salários.

6. Bonificação anual: a empresa não obtém nenhum tipo de bonificação por tempo de empresa. A pesquisadora sugere uma bonificação a cada ano completo de serviços desempenhados, ou seja, ao completar um ano de contrato de trabalho, o colaborador receberá um valor “x” pela sua contribuição durante o ano que passou.

4.6 ANÁLISE GERAL DE RESULTADOS

Na análise feita, verificou-se que a empresa mantém mensalmente altos índices de absenteísmo, possui ciência destes índices e busca administrar os impactos, tendo como fatores base a perda de produtividade do trabalhador ausente,

diminuição da produtividade total dos empregados, horas extraordinárias para outros empregados e os custos incorridos para garantir ajuda temporária. A empresa também possui a análise de absenteísmo que requer o entendimento das variáveis que vão além da análise médica de dados gerados por atestados (amparo legal).

Pelos relatórios observados na empresa referente ao absenteísmo, notou-se que o setor de lavagem apresenta os resultados mais insatisfatórios. Levando em conta os fatores geradores, foram analisadas as demais áreas com altos índices de dentro do setor de produção: o enlatamento e o empacotamento. Foi identificado que os aspectos impactantes que geravam absenteísmo eram: atrasos e/ou saídas antecipadas, licenças, atestados médicos e faltas injustificadas.

É possível identificar na análise da empresa, alguns pontos de destaque como: coerência nos procedimentos pra contratação e promoção de colaboradores, critérios para treinamento de pessoal, preocupação com a segurança, alta rotatividade de pessoal.

A FARBEN propicia uma melhor socialização e integração dos colaboradores entre si, propiciando equipes mais unidas e fortes que, por sua vez, exercem suas atividades com mais afinco e qualidade. Colaboradores bem integrados e motivados exercem suas funções de forma mais eficiente e levam a empresa a se destacar no mercado.

5 CONCLUSÃO

A administração de recursos humanos na empresa pesquisada compõe ações para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. É possível identificar na análise da empresa, alguns pontos de destaque como: coerência nos procedimentos para contratação e promoção de colaboradores, critérios para treinamento de pessoal, preocupação com a segurança, pouca rotatividade de pessoal e a empresa praticamente não possui pendências judiciais trabalhistas.

No presente estudo, constatou-se a importância de uma gestão de recursos humanos dentro das empresas para melhor gerir seus negócios, uma vez que projetou a organização de uma empresa como a FARBEN e sua responsabilidade em relação aos indicadores de RH potencializando as metas traçadas pela empresa.

Assim, os objetivos que inicialmente foram traçados foram alcançados, conforme segue:

- a) Levantamento dos relatórios de absenteísmo dos últimos 12 meses: este levantamento foi realizado na pesquisa;
- b) Verificar os setores com maior índice de absenteísmo: os setores foram identificados com a análise dos dados obtidos na empresa em estudo;
- c) Apontar horas faltas e principais motivos do absenteísmo: os motivos e horas faltas foram encontrados a partir da análise dos dados;
- d) Propor melhorias para diminuição dos índices: este objetivo foi alcançado posteriormente à pesquisa; quando houve a identificação dos maiores problemas de absenteísmo dentro da empresa em estudo.

Controlar o absenteísmo, atualmente, é um grande desafio das empresas em função dos impactos financeiros que ele produz dentro e fora da organização.

Não se pode falar em controle de absenteísmo sem se fazer a avaliação dos fatores epidemiológicos da população de trabalhadores que estão sendo assistidos pela medicina do trabalho das empresas. As ferramentas utilizadas para verificar o indicador de absenteísmo por causa médica são sempre indicados como um dos principais responsáveis.

Percebeu-se que a motivação é um dos principais fatores que auxiliam o colaborador no desempenho de seu trabalho e pode-se entender que o trabalho humano é essencial. Desta forma, o departamento de recursos humanos das empresas precisa ficar atento a cada índice de indicador.

Ao analisar o absenteísmo, é importante considerar a existência de variáveis do indivíduo como: motivação, necessidades, hábitos, valores, habilidades e conhecimentos; variáveis relacionadas à ocupação do trabalhador como: o tipo de empresa, os métodos de produção; variáveis relacionadas à organização como: o clima de trabalho, e as políticas da empresa.

A análise realizada na Indústria Química FARBEN demonstrou que a filosofia da empresa, ou seja, a implantação de sua cultura administrativa também pode servir de base para uma organização de sucesso no segmento, pois trata de uma fórmula positiva. Desta maneira, foi visto na prática de que o sucesso ou fracasso da empresa depende diretamente de suas ações administrativas em Recursos Humanos.

Percebe-se então que o absenteísmo é muito abrangente, e que a vida social do colaborador também afeta a sua produtividade ou sua presença no trabalho. Com isso, deve ser levada em consideração os fatores externos que podem influenciar a sua ausência ao trabalho.

Conclui-se que o tratamento do absenteísmo baseia-se nos principais motivos e a localização das diversas causas presentes no relatório e trabalhar no procedimento correto para cessar ou diminuir as faltas geradas. O absenteísmo aparece como um problema, destacando-se como resultado no estudo de caso a manutenção do programa vigente visando a prevenção, diminuindo os índices de absenteísmo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALERINI, C. **Qualidade de vida**: Reduzindo os custos e melhorando o desempenho. São Paulo, Jornal Estilo & Gestão RH Catho, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras**. 2010. Disponível em: <www.portal.mte.gov.br/normas-regulamentadoras>. Acesso em: 30 out. 2014.

CARVALHO, Maria Cecília. **Construindo o saber**. Campinas: Papyrus, 1997.

_____. **Entendimento das Organizações**: pessoas & gestão. 10. Ed. São Paulo: Papyrus, 1996.

CASCIO, W. **Investimento em Pessoas**. Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre: Artmed Editora S/A, 2008.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: SP, Pearson Prentice Hall, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, K. **Comportamento Humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. São Paulo: Thomson, 1992.

DUTRA, Joel. **Gestão por Competências**: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. Ed. Gente. São Paulo: SP, 2009.

FARBEN S/A INDÚSTRIA QUÍMICA. **Novidades**. Disponível em: <www.farben.com.br/novidades>. Acesso em: 24 Set. 2014.

LIMONG-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MACEDO, I. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. São Paulo SP: Editora FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 9. Ed. São Paulo: Editora Futura, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos.** Do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2005.

SILVA, Glenio L. **Controle do turnover:** como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constantes nas organizações.** Temas de Saúde Ocupacional. São Paulo: Gridis, 1980.

TEIXEIRA, Maria R. **Rotatividade de Pessoal.** Nova Petrópolis, 2010.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: SP, Futura, 2007.

WONGSTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria Química.** Riscos e Oportunidades. São Paulo: E. Blucher, 1999.